

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FILIPPE CABACINE LOPES MACHADO**

**O ORDINÁRIO, AS CULTURAS E A GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE  
OS PROCESSOS DE ORGANIZAR NO ARTESANATO EM PIÚMA  
(ES)**

**VITÓRIA - ES**

**2018**

FILIPPE CABACINE LOPES MACHADO

**O ORDINÁRIO, AS CULTURAS E A GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE  
OS PROCESSOS DE ORGANIZAR NO ARTESANATO EM PIÚMA  
(ES)**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, na linha de Práticas Organizacionais e Culturais.

**Orientador:** Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

**VITÓRIA - ES**

**2018**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Machado, Filipe Cabacine Lopes, 1991-  
M149o O ordinário, as culturas e a gestão : um estudo sobre os  
processos de organizar no artesanato em Piúma (ES) / Filipe  
Cabacine Lopes Machado. – 2018.  
137 f. : il.

Orientador: Alfredo Rodrigues Leite da Silva.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Concha - Artesanato – Piúma (ES). 2. Artesãos - Piúma  
(ES). 3. Organizing. I. Silva, Alfredo Rodrigues Leite da, 1973-. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

Elaborado por Perla Rodrigues Lôbo – CRB-6 ES-527/O


**FILIFE CABACINE LOPES MACHADO**

**O ORDINÁRIO, A CULTURA E A GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE OS  
PROCESSOS DE ORGANIZAR NO ARTESANATO EM PIÚMA (ES)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

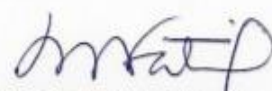
Aprovada em 8 de maio de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



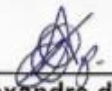
---

**Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientador



---

**Profª. Drª. Leticia Dias Fantinel**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri**  
Universidade Federal de Minas Gerais –  
membro remoto

## **AGRADECIMENTOS**

Chega o fim de mais um ciclo em minha trajetória. É interessante olhar para trás e ver o quanto me desenvolvi ao longo desses dois anos de Mestrado. Além do meu desenvolvimento profissional e acadêmico, posso enxergar o quanto amadureci enquanto ser. Nesse percurso, várias pessoas participaram ativamente do meu desenvolvimento, às quais pretendo tecer, por intermédio dessas páginas, meus sinceros agradecimentos. Certamente não conseguirei abarcar aqui todas as pessoas que gostaria de agradecer e que fizeram parte de minha história, e peço desculpas de antemão pela minha incapacidade.

Primeiramente, agradeço a Deus, a todos os orixás, e a todas as entidades que sempre estiveram comigo. Ao longo dessa trajetória, sempre recorri às suas orientações nos momentos difíceis, e sempre as obtive, sem ao menos escutar o som de suas vozes.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe e minha irmã, Isaura e Amanda. Exemplos de mulheres batalhadoras, que me ensinaram desde cedo a importância da educação, das boas ações e do respeito ao próximo. Ao meu pai, Heli, e aos meus sobrinhos Henrique e Lucas. Agradeço-lhes por estarem sempre presentes e darem sentido aos conceitos de união e família. À minha irmã Tatiana, que não se encontra mais entre nós, mas que tenho certeza de que em algum lugar está zelando por mim e pelo meu futuro.

A todos os meus amigos. Ao longo de minha vida formei várias amizades, sejam elas concebidas em: Coronel Fabriciano (MG); Ouro Preto (MG) ou Vitória (ES). Tenho certeza de que todos vocês estão extremamente felizes, e alguns até surpreendidos, com a possibilidade de eu me tornar mestre! Em especial, gostaria de agradecer aos amigos que formei no próprio Mestrado, Vinícius, Talita, Luan, Murilo, Naty, Tati, entre outros. Sem dúvida, dividimos angústias e alegrias, em conversas, disciplinas e estudos que sustentaram forças para encarar esse grande desafio que é tornar-se mestre.

A todos os professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, meus sinceros agradecimentos. Em particular, gostaria de agradecer pelos ensinamentos das

professoras Letícia Fantinel e Josiane Oliveira (UEM). Sem dúvida, vocês são exemplos a serem seguidos!

À minha orientadora de graduação, Carolina Maranhão, e minha eterna parceira de pesquisa, Jussara Jéssica. Agradeço-lhes pela presteza e paciência em me iniciar no universo acadêmico e me mostrar a importância da educação para um mundo melhor. Se hoje tenho a possibilidade de me tornar mestre, foi por algo que vocês me ajudaram a construir lá atrás.

Ao meu orientador, professor Alfredo Rodrigues Leite da Silva. Ao escrever esses agradecimentos, consultei a primeira versão de projeto que lhe enviei. É interessante ver a paciência que você dedica a cada etapa do desenvolvimento de seus orientandos. Além disso, é muito gratificante ver o quanto você se preocupa com cada uma dessas etapas, em seus mínimos detalhes, torcendo para que nós possamos atingir a melhor de nossas capacidades. Agradeço por toda a dedicação de experiência, paciência, atitudes e ensinamentos que levarei comigo e, quem sabe um dia, possa orientar tão bem quanto você me orientou. Aliás, peço desculpas por minha costumeira impontualidade e espero que veja nesta dissertação um produto de um processo de intensa reflexão e diálogo, que muito superou o simples conceito de orientar.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro durante todo esse período.

E a todos que não citei diretamente, meus mais sinceros votos de agradecimento!

*Irmão, você não percebeu que você é o único representante  
do seu sonho na face da terra!  
Se isso não fizer você correr, chapa,  
eu não sei o que vai.  
[...] levanta e anda, vai, levanta e anda  
(EMICIDA)*

## RESUMO

Para além das técnicas e formalismos que habitam o termo gestão, nesta dissertação buscou-se compreender a organização das práticas de gestão ordinária nas artes de fazer dos artesãos, no campo do artesanato de conchas em Piúma (ES). Em termos teóricos utiliza-se da concepção de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), que encontra nas definições de práticas culturais em Certeau (1998) o caminho para explicação da gestão no universo dos pequenos negócios. Além disso, adota-se a definição do *organizing*, dada a análise dos diferentes processos que se originam nas interfaces com essas práticas. As práticas de gestão em Piúma (ES) acontecem entrelaçadas em dinâmicas que envolvem a necessidade de sobrevivência dos artesãos, exercendo múltiplas influências na cultura local. Sendo assim, foram selecionados 5 artesãos que sobrevivem do artesanato, sendo que 3 deles trabalham exclusivamente com artesanato de conchas, e 2 trabalham com produtos divergentes ao formato tradicional do artesanato local, visto compreender as práticas de gestão em seus efeitos culturais. Considerando a adoção de uma pesquisa qualitativa, utilizam-se como técnicas de coleta de dados: pesquisas documentais, entrevistas não estruturadas e observações participantes. O exame dos dados aconteceu em conformidade com a técnica de análise de narrativas, realizando um diálogo entre a concepção de narrativa em Certeau (1998; 1985) e a temporalidade narrativa em Ricoeur (1994). Nos resultados foi possível identificar e descrever diferentes artes de fazer, articuladas em mecanismos de gestão ordinária e conectadas em processos de organizar que permitem a sobrevivência dos artesãos. Ademais, por intermédio dos resultados deste estudo, foi possível identificar diferentes redes de relações nas quais os artesãos se inserem, exercendo múltiplos efeitos reflexivos com as instituições (Prefeitura e SEBRAE), como também no próprio cotidiano da gestão ordinária da Associação de Artesãos de Piúma (ASAPI). Por fim, as culturas se mostraram como elementos plurais e dinâmicos em meio às práticas cotidianas, afastando-se da concepção da existência de uma cultura popular que seria externa a elas.

**Palavras-chave:** Gestão ordinária. Práticas culturais. Processos de organizar.



## **ABSTRACT**

Beyond the formalities and techniques that are within management, on this dissertation there was an interest in comprehend the organizing of ordinary management practices within the art of making of craftsmen in the field of seashell crafting in Piúma (ES). In theoretical terms, we use the conception of ordinary management (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), which finds definitions of culture practices in Certeau (1998) the way to explain the management universe in small businesses. Also, we adopt the organizing definition, given the analyses of different processes that originate within these practices. The management practices in Piúma (ES) take place intertwined in drills which involve the necessity of surviving of the craftsmen, making an exerting multiple influences on the local culture. Therefore, 5 craftsmen were selected, given that 3 of them only work with seashell's crafting and 2 with products that are not commonly found, considering the relationship between management practices and their cultural effects. We adopted qualitative research, we will be using as data collection method: documental research; non-structured interviews; and participating observations. The data examination happened with the narrative analyses technique, with a dialogue between the conception of narrative in Certeau (1998) and the temporality narrative in Ricoeur (1994). With the results, we could find and describe different arts of making, articulated with ordinary management techniques and connected with organizing processes that allow the survival of artisans. Furthermore, it was possible to identify different relationship networks in which the craftsmen are found doing multiple reflexive communications with the institutions (City Hall and SEBRAE), as also in their own daily management association. Finally, cultures showed itself as a plural and dynamic element among their daily practices.

**Keywords:** Ordinary management. Cultural practices. Processes of organizing.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA	12
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
<b>2</b>	<b>DA ORGANIZAÇÃO PARA O ORGANIZAR</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO, UM CAMPO HISTORICAMENTE INDETERMINADO</b>	<b>24</b>
3.1	A ABORDAGEM DAS PRÁTICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	27
3.2	CONTRIBUIÇÕES DE MICHEL DE CERTEAU PARA O ESTUDO DA GESTÃO ORDINÁRIA	33
3.2.1	Espaço e lugar para De Certeau	36
3.2.2	Estratégias e táticas cotidianas	41
<b>4</b>	<b>A GESTÃO ORDINÁRIA E SUAS INTERFACES COM AS ARTES DE SOBREVIVÊNCIA NO ARTESANATO</b>	<b>44</b>
4.1	PRÁTICA, CONHECIMENTO E GESTÃO	45
4.2	O RESISTIR E A SOBREVIVÊNCIA DO ARTESÃO NO ARTESANATO	48
<b>5</b>	<b>ESQUEMA CONCEITUAL</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>57</b>
6.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	57
6.2	SELEÇÃO DOS SUJEITOS	58
6.3	COLETA DE DADOS	60
6.4	TRATAMENTO DE DADOS	63
6.5	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	67
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>69</b>
7.1	PRÓLOGO DE UMAS HISTÓRIAS	69
7.2	APRESENTANDO A CIDADE E OS PERSONAGENS DE UMAS HISTÓRIAS	72
7.2.1A	“Cidade das Conchas” e o artesanato	72

<b>7.2.2 Os personagens desta história.....</b>	<b>78</b>
<b>7.3 EPISÓDIOS MARCANTES DE UMAS HISTÓRIAS .....</b>	<b>88</b>
<b>7.3.1 Criação da Associação de Artesãos de Piúma (ES) – ASAPI .....</b>	<b>88</b>
<b>7.3.2 A apropriação do espaço da Praça Dona Carmem .....</b>	<b>91</b>
<b>7.3.3 A tentativa do Sebrae – O núcleo das Conchas.....</b>	<b>98</b>
<b>7.4 A GESTÃO ORDINÁRIA NO COTIDIANO DO ARTESANATO EM PIÚMA (ES).....</b>	<b>102</b>
<b>7.4.1 A gestão ordinária da ASAPI .....</b>	<b>102</b>
<b>7.4.2 A produção ordinária de artesanato .....</b>	<b>106</b>
<b>7.4.3 A venda ordinária de artesanato .....</b>	<b>116</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Esta dissertação trata da temática da gestão, em uma abordagem que se volta para a compreensão do universo organizacional pela via das práticas sociais (RECKWITZ, 2002), com ênfase em seus aspectos ordinários e culturais. Isso requer compreender que a gestão é articulada em uma perspectiva relacional processual (WATSON, 2005), de modo a conceber o fenômeno em suas manifestações substantivas, heterogêneas e complexas de análise. Ademais, com o auxílio dos escritos de Certeau (1998; 2012), analisa-se por meio desta dissertação como as práticas de gestão ordinária estão entrelaçadas na dinamicidade cultural de dada sociedade. Em outras palavras, estuda-se a gestão também em suas interfaces com as culturas por meio das guerras cotidianas, nas diferentes operações de consumo por parte dos praticantes, fugindo da necessidade comum de conceber as culturas como meros sistemas de interpretação (CERTEAU, 1985).

O termo gestão em sua concepção histórica traz consigo um viés funcionalista de interpretação, com a utilização de modelos que prescrevem o como se fazer gestão nas organizações de maneira estática, realizando uma espécie de abstração, o que distancia os estudos de uma abordagem sobre o que de fato acontece na prática gerencial cotidiana (JUNQUILHO, 2001; PAULA, 2016). Adota-se nesta dissertação, portanto, a virada para a compreensão da gestão por meio das práticas sociais, imersas na perspectiva relacional processual (WATSON, 2005; DAVEL; VERGARA, 2005), o que nega a existência de modelos capazes de prescrever totalmente esse fenômeno. Essa negação se deve ao fato de que a visão relacional considera a gestão como um processo inacabado e em permanente re/construção.

Assumir a gestão baseada nesses termos é optar por negar verdades absolutas sobre o fenômeno, deslocando os níveis de análise para as práticas sociais, considerando a gestão como fenômeno relacional, histórico e que ocorre de maneira situada (KORICA; NICOLINI; JOHNSON, 2015). Para tanto, articula-se o termo gestão no

escopo de uma pesquisa baseada em práticas, mais especificamente dentro de uma abordagem teórica (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011), cujo corte compreende a utilização da teoria social de Michel de Certeau e sua relação com os aspectos ordinários da uma sociedade.

Entender a gestão em seus aspectos ordinários é reconhecer que a gestão está presente nas práticas cotidianas de sujeitos comuns, nas artes de sobrevivência dos sujeitos ordinários, nos negócios de pequeno e médio porte que foram esquecidos e marginalizados pelos ditados do *mainstream* em Administração (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Nesse ponto, acredita-se que a gestão é um ato criativo cotidiano (LAPIERRE, 2005) e, em seus aspectos mais ordinários, deve ser analisada por meio de bricolagens que constituem a historicidade dos sujeitos (BARROS; CARRIERI, 2015). Essas bricolagens acontecem por meio da colagem das práticas do dia a dia, através do estabelecimento de estratégias e táticas (CERTEAU, 1998), que permitem entender como se articula a vida pessoal e a gestão de negócios, que, de fato, para o estudo da gestão ordinária, são dimensões intimamente associadas (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

A teoria social de Certeau (1998) tem como diferencial uma imersão no cotidiano para o desvendamento da dinamicidade presente nas práticas de sujeitos comuns, que se encontram marginalizados na invisibilidade das tessituras sociais (DURAN, 2012). O autor privilegia em seus escritos dar vozes aos sujeitos silenciados pela história científica, mas que realizam suas transgressões em meio ao universo cotidiano do mundo social, narrando suas próprias histórias por meio de micropráticas silenciosas (CERTEAU, 1998). Nesse intermeio, uma importante contribuição do autor é a visualização dos atos de resistir, ou seja, um consumo não passivo de ordens estabelecidas em lugares próprios (estratégias), que se caracterizam pela realização de microações, que reverterem à lógica de dominação em práticas oportunas (táticas) (CERTEAU, 1998).

Os sujeitos realizam suas artes de sobrevivência na invisibilidade, nas microações oportunas e cotidianas, golpe a golpe, jogo a jogo, desarticulando elementos erguidos no lugar próprio das estratégias, sem, no entanto, excluí-los, utilizando esses mesmos elementos em nome de uma transgressão que torna possível a realização de

pequenos interesses particulares (CERTEAU, 1998). O conceito de tática cotidiana é o elemento central e distintivo do pensamento certauniano (DURAN, 2012), uma vez que ele fornece uma base teórica para entender como os sujeitos desarticulam as lógicas que lhes são impostas em microrresistências sutis.

O entendimento de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), portanto, oferece uma lente que perpassa pelos conceitos de estratégias e táticas (CERTEAU, 1998), encontrando nas práticas cotidianas diferentes maneiras de explicações sobre como os sujeitos realizam a gestão nas organizações. Desse modo, a gestão passa a ser vista como uma rede de relações ordinárias, assim como nos chama atenção Certeau (1998), ao caracterizar o objeto de estudo de sua teoria. Segundo Davel e Vergara (2005), quando analisada a gestão a partir de redes de relações, as organizações passam a ser vistas como processos de organizar, diferentemente da concepção comum de organização como uma entidade fixa.

Em direção a essa percepção, utiliza-se nesta dissertação a visualização dinâmica do organizar, em detrimento da adoção do substantivo e da concepção comum em torno do conceito de organização. Sendo assim, ignora-se o entendimento de organização como uma estrutura rígida, estável, homogênea e não problemática e passa-se a analisá-la como uma teia de processos em permanente construção (DUARTE; ALCADIPANI, 2016), em consonância com as diferentes condições de espaço e tempo em que esses processos se situam (CZARNIAWSKA, 2004).

Em meio a essas noções é possível realizar um diálogo entre a gestão ordinária e a concepção do *organizing*, uma vez que ambas as perspectivas indicam que a gestão e a organização são processos inacabados, heterogêneos e que ocorrem por meio de práticas sociais cotidianas. Interessante contribuição nesse ponto da gestão ordinária ao *organizing* é oferecer uma lente que também coloca em evidência os sujeitos comuns, normalmente esquecidos pela história da Administração (BARROS; CARRIERI, 2015; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), mas que também realizam suas práticas de gestão, em diferentes processos de *organizing*.

A possibilidade de enxergar as organizações como processos de organizar (*organizing*) configura um potencial de análise que indica que esses fenômenos podem fugir dos escopos tradicionais impostos pelo *mainstream* em Administração

(COOPER; BURRELL, 1988), isto é, organizações entendidas como não formais também produzem processos heterogêneos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016). No caso desta dissertação, amplia-se esse entendimento para a possibilidade de investigação das práticas de gestão ordinária que acontecem em meio às sobrevivências de artesãos, imbricadas em diferentes processos de organizar que ocorrem no seio da atividade artesanal.

A expressão atividade artesanal, segundo Sennet (2009) remete à falsa ideia de que essa forma de sobrevivência desapareceu com a revolução industrial. As máquinas acabaram por ir adentrando na prática artesanal e substituindo o trabalho manufaturado por sistemas de produção padronizados, o que acarretou em diversas transformações nos processos de se produzir, como também nas relações sociais em torno do artesanato (BETJEMANN, 2008). Todavia, essa atividade permanece viva nas tessituras sociais (SENNET, 2009), mesmo em caráter mais populista do que em outras épocas, quando o artesanato foi considerado uma atividade destinada ao consumo da nobreza (BETJEMANN, 2008).

O artesanato sobrevive através de um saber fazer que não separa mente e corpo, que busca a perfeição e orgulho na produção de artefatos (SENNET, 2009). Em outras palavras, o artesanato sobrevive através de uma prática que não separa o saber do fazer, ou seja, é envolto em uma prática que incorpora habilidades e disciplina em sua produção (BETJEMANN, 2008). Esse saber-fazer acontece por meio de uma transmissão de conhecimento que ocorre também pela via da prática, conforme atestado em um estudo etnográfico de Figueiredo e Cavedon (2015).

Ser artesão no mundo globalizado ganha atualmente status de profissão (SAPIEZINSKAS, 2012), uma vez que a atividade sofre constantemente com as exigências do capitalismo (BETJEMANN, 2008), que tende a submeter o artesanato à reconfiguração de suas práticas, o que acarreta a desmobilização de sua cultura tradicional (BODART, 2016; MARQUESAN; FIGUEREDO, 2014). Todavia, o artesão não cessa, os artífices a que se refere Sennet (2009) mantém um orgulho na busca pela perfeição de sua arte. É nesse contexto de sobrevivência do artesanato que se investigou, por meio desta dissertação, as diferentes maneiras de fazer, imbricadas

nos modos de resistir dos sujeitos (CERTEAU, 1998), perante as diversas influências do mundo capitalista.

Com o auxílio das ideias de Certeau (1998) considera-se que o artesão não atua como um simples cúmplice passivo das diversas transformações sofridas pela atividade artesanal ao longo de seu desenvolvimento histórico. Entende-se que o artesanato sobrevive em meio a essas dinâmicas, justamente pelo fato de que os artesãos praticam diferentes maneiras de fazer (CERTEAU, 1998), que possibilitam a manutenção de suas atividades e, conseqüentemente, de suas culturas ordinárias e plurais (CERTEAU, 2012). Investigar essas diferentes maneiras de resistir, por meio de práticas sociais de gestão, em diferentes processos de organizar, sustenta o objetivo imerso nesta pesquisa.

Considerando a escolha da atividade artesanal, opta-se por trabalhar a gestão no contexto do artesanato em Piúma (ES), cidade localizada no litoral sul do estado do Espírito Santo. Justifica-se essa escolha pelo fato de que a cidade de Piúma (ES) é conhecida como “Cidade das Conchas”, em que a atividade de artesanato é fonte de cultura e renda para boa parte dos moradores (BODART, 2016). Estima-se que mais de 200 famílias sobrevivem dessa prática em Piúma (ES), e que 95% do total da produção de artesanato de conchas do país são provenientes da cidade (FOLHA VITORIA, 2017).

A prática do artesanato em conchas na região vem sofrendo reconfigurações: pelas demandas do capitalismo; pela atual situação econômico-financeira do país; pela entrada de produtos importados a baixo custo. Essas reconfigurações acabam, em conjunto com outros fatores, por fazer parte da dinâmica das práticas cotidianas envoltas ao artesanato em Piúma (ES). Na busca por compreender essa dinâmica no referido contexto, a motivação desta pesquisa reside em investigar a gestão ordinária em meio a um cenário cuja tradição cultural se encontra constantemente tencionada pela necessidade de sobrevivência da população.

O estudo da gestão em seus aspectos ordinários já foi realizado por diferentes autores. Por exemplo, Oliveira e Cavedon (2013) e Aguiar, Carrieri e Souza (2016) investigaram a gestão em organizações circenses, utilizando como subsidio teórico os conceitos de práticas cotidianas em Certeau (1998). Todavia, diferentemente do



realizado pelos autores e autoras, a proposta desta pesquisa consiste em analisar a gestão em um contexto distinto. As práticas de gestão em Piúma (ES) acontecem em dinâmicas que envolvem o relacionamento entre a tradição cultural e as necessidades de sobrevivências, ambas articuladas nas práticas de se fazer e sobreviver no artesanato.

Em direção à gestão analisada por meio das práticas (KORICA; NICOLINI; JOHNSON, 2015), com foco nas práticas de gestão de sujeitos esquecidos pela história da Administração (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), esta dissertação contribuiu para duas importantes questões que ainda se encontram abertas nos estudos organizacionais ao: a) estudar as práticas de gestão exercidas por sujeitos que não atendem aos perfis tradicionais de gestores no âmbito das teorias administrativas; b) compreendendo a relação dessas mesmas práticas com os efeitos culturais que elas produzem. Por essa razão, justifica-se a escolha pela atividade artesanal, que se configura como uma prática que sobrevive (SENNET, 2009), que reserva grandes complexidades em seus interiores, principalmente em sua relação com as culturas, identidades e transmissão de conhecimento (FIGUEIREDO; CAVEDON, 2015).

No que tange aos conceitos de identidades e culturas, utiliza-se ao longo desta dissertação a noção de cultura no plural em Certeau (2012), indicando que as culturas são fenômenos plurais (re) produzido nas práticas cotidianas. Michel de Certeau avança em relação às abordagens teóricas de sua época ao questionar a passividade do sujeito em relação ao consumo cultural, ao conceber as práticas cotidianas como um *lócus* de produção de culturas e identidades plurais (POSTER, 1992). Ademais, dialoga-se com a afirmação de Hall (2002), de que o mundo globalizado produz um efeito cada vez mais plural nas identidades culturais, isto é, identidades culturais são cada vez mais transitórias e interconectadas em diferentes histórias e fatos sociais. Essas definições foram utilizadas ao longo desta dissertação para compreender a relação entre culturas, identidades, artesanatos e sobrevivências em Piúma (ES).

Para realizar a presente investigação, adota-se um escopo de pesquisa qualitativa. Segundo Certeau (1998), a pesquisa qualitativa é mais adequada para a compreensão da heterogeneidade do universo entrelaçado nas práticas cotidianas.

Dessa forma, busca-se compreender os manifestos de gestão nas práticas dos artesãos, em seus relatos e práticas de vida, ou seja, em manifestações substantivas e complexas. Considerando essas condições, utilizam-se como técnicas de coletas de dados: pesquisas documentais (HODDER, 1994); entrevistas não estruturadas (FONTANA; FREY, 2011) e observações participantes (CAVEDON; 2014).

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de narrativas. Em meio a essa perspectiva, realiza-se um diálogo entre a temporalidade narrativa em Ricoeur (1994) e a noção de narrativa como uma maneira de dizer em Certeau (1998). Dessa forma, considera-se que os dados construídos por meio das entrevistas, documentos e diários de campo (frutos das observações participantes), correspondem a narrativas produzidas no tempo presente-passado. Nessa mesma direção, compreende-se que o ato de narrar é uma maneira de fazer do presente que reorganiza o passado, de modo a conceber o discurso como um modo de produção, recusando sua definição como um objeto isolado (CERTEAU, 1985). Em outras palavras, o procedimento de análise busca um processo de alteridade que Certeau (2008) nos convida a conhecer em sua problematização epistemológica da historiografia, cujo objetivo analítico não deve propor buscar verdades institucionalmente científicas sobre o outro, e sim modos de operações imersos às práticas de dizer e fazer (CERTEAU, 1985).

A organização e análise desses dados aconteceu por meio de uma narrativa (produzida pelo pesquisador) que realiza a interpretação dos diferentes lugares e espaços de produção das narrativas (dados coletados), visualizando-as como produtos do cotidiano, em maneiras de fazer (CERTEAU, 1998). Essa postura requer interpretar as diferentes relações estratégias e táticas que estão entrelaçadas nos lugares e espaços das produções narrativas. Em suma, a proposta é investigar os modos de operações realizados pelos sujeitos nas práticas sociais de modo geral, e nas apropriações linguísticas especificamente, considerando os modos de representações dos próprios sujeitos investigados como centralidades no processo analítico (CERTEAU, 1985).

A dissertação, após esta introdução, está dividida em três grandes blocos. Após apresentar nos próximos tópicos os objetivos gerais e específicos, aborda-se no próximo capítulo a fundamentação teórica que norteia os principais conceitos

relacionados com o problema de pesquisa proposto. A fundamentação teórica do problema de pesquisa foi dividida em: o conceito de organização; as definições de gestão e suas interfaces com a investigação das artes de fazer na atividade artesanal. Na última seção do referencial teórico é apresentado o esquema conceitual, que traduz o esforço teórico articulado nos tópicos anteriores. Em meio ao segundo bloco são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Na terceira seção, é apresentada a análise dos dados, para que, por fim, sejam tecidas as considerações finais do estudo.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as práticas da gestão ordinária se organizam nas artes de sobrevivência dos artesãos no campo do artesanato de conchas em Piúma (ES)?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

- Compreender a organização das práticas de gestão ordinária nas artes de sobrevivência dos artesãos, no campo do artesanato de conchas em Piúma (ES).

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as artes de sobrevivência dos artesãos atuantes no campo do artesanato em Piúma (ES).
- b) Identificar as práticas de gestão ordinária nas artes de sobrevivência dos artesãos atuantes no campo do artesanato em Piúma (ES).
- c) Identificar as relações entre as culturas e as práticas da gestão ordinária nas artes de sobrevivência dos artesãos em Piúma (ES).



## 2 DA ORGANIZAÇÃO PARA O ORGANIZAR

O pensamento moderno, ancorado na razão iluminista e na crença de que o homem é capaz de decifrar e traduzir linguisticamente a realidade que o cerca (COOPER; BURRELL, 1988), influenciou os estudos organizacionais de maneira que o fenômeno organização passou a ser visto como algo homogêneo, de estrutura estável e com propósitos bem esclarecidos (DUARTE; ALCADIPANI, 2016). Essa tendência se solidificou com a teoria dos sistemas, que segundo Czarniawska (2008) provocou a necessidade de se estabelecer um limite para as organizações, na medida em que esse limite proporcionava a possibilidade de compreender os ambientes e os processos de adaptação.

O *organizing* surge em meio à tentativa de questionar essa visão tradicional, passando a compreender as organizações como verbos, ou seja, como processos substantivos que se encontram em permanente construção (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTGELD, 2005). Atualmente, a perspectiva do *organizing* está entrelaçada em um processo de desnaturalização da concepção comum de organização, com foco em colocar em evidência as estruturas instáveis e heterogêneas que dão origem e aparentam ser estáveis e homogêneas em uma leitura superficial (DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

As organizações em seu sentido tradicional funcionam como ferramentas sociais, que permitem realizar uma extensão da capacidade humana (CHIA, 1995), tal como trata Drucker (1986) a função da gestão na sociedade moderna. Nesses termos, as organizações são entidades fixas e objetos de estudo racionais e inteligíveis (DAVEL; VERGARA, 2005). De maneira distinta, a perspectiva do organizar fundamenta-se na busca por instabilidade e indeterminações, passando-se a entender as organizações como práticas e processos que nunca se encontram totalmente estabilizados (COOPER; BURRELL, 1988; DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

A análise tradicional está baseada na ontologia do ser, ou seja, existe uma realidade (organização) passível a ser decifrável pela razão e traduzida em uma linguagem que é capaz de dominar e instrumentalizar essa verdade (COOPER; BURRELL, 1988; CHIA, 1995). O *organizing* em diferente concepção está localizado na ontologia do vir

a ser, isto é, a realidade é sempre um processo transitório e construído socialmente (TSOUKAS; CHIA, 2002), sendo as organizações resultados de diferentes processos heterogêneos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

O tempo e o espaço nas organizações também são vistos como compatíveis com a abordagem do *organizing*. Segundo Czarniawska (2004), o tempo nas organizações é cada vez mais curto, enquanto o espaço é cada vez mais abrangente. Estabelecer limites para as organizações seria, portanto, um equívoco. As organizações são reificações temporárias entrelaçadas no espaço e tempo das práticas (CZARNIAWSKA, 2004), cabendo ao pesquisador decifrar uma ordem incoerente, considerando o caráter curto e processual dos eventos que dão luz ao surgimento dessa aparente ordem (CZARNIAWSKA, 2008).

O *organizing* desloca o entendimento de um estudo da organização como um ponto de partida (realidade *a priori*), que define o que se deve buscar compreender, e passa a entender esse fenômeno como um produto final (mais ou menos coeso e de caráter temporal), ou seja, o que permite e o que sustenta essa aparente estabilidade (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004; COOPER; BURREL, 1988). Diversas teorias podem ser dialogadas dentro desse entendimento, como por exemplo a filosofia das práticas de Schatzki (2001), o estudo das redes de ação de Czarniawska (2004; 2008) e a teoria ator rede, conforme salientam Duarte e Alcadipani (2016).

Nesta dissertação, diferentemente das abordagens mencionadas por Duarte e Alcadipani (2016), realiza-se uma aproximação do *organizing* ao estudo dos aspectos de gestão, mais precisamente à noção de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). A gestão analisada pela via ordinária assume como principal lente teórica os escritos de Michel de Certeau. Certeau (1998) na própria introdução de sua obra enfatiza que seu foco de análise não é o indivíduo, e sim uma rede de relações, entrelaçadas em práticas cotidianas, que permitem verificar as artes de resistência de sujeitos comuns.

A aproximação da abordagem do *organizing* com a proposta de Certeau (1998) se fundamenta nessa concepção, uma vez que a proposta do *organizing* vem justamente romper com o caráter estático de organização, transpondo seu entendimento para o

organizar como redes de relações substantivas, heterogêneas e problemáticas, que se manifestam em diferentes processos (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; DAVEL; VERGARA, 2005). De modo semelhante, a gestão quando analisada pelas lentes de Certeau (1998) passa a ser visualizada em meio às redes de relações dos sujeitos, imersas em cotidianos sociais heterogêneos (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Considerando as características de aproximação dessas duas abordagens, que perpassam pelo entendimento do mundo social por uma lente transitória, com foco na sustentação das práticas cotidianas, o que se chama de organização nesta dissertação é o que foi explanado como *organizing*. A forma como intenta-se compreender a relação entre o *organizing* e a gestão é a lente da teoria social, baseada nos conceitos de práticas cotidianas que fundamentam os escritos de Certeau (1998; 2012). Em outras palavras, compreende-se por meio desta dissertação como as práticas de gestão ordinária estão entrelaçadas em diferentes processos de organizar.

Acredita-se que essa aproximação ofertará contribuições aos estudos organizacionais que rompem com o *mainstream*, uma vez que se articula a organização como fenômeno processual em uma lente pós-moderna de análise (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004; COOPER; BURREL, 1988), com ênfase nas maneiras de fazer de sujeitos ordinários (CERTEAU, 1998), que também contribuem e sustentam formas não tradicionais de gerir, imbricadas em diferentes processos de organizar.

Entender a organização artesanal pela lente do *organizing* é reconhecer que existe uma rede de práticas cotidianas, entrelaçadas nas maneiras de fazer de artesãos que permitem a manutenção de uma atividade, que severamente é imposta aos ditames do capitalismo. Defende-se que essas maneiras de fazer resistências (CERTEAU, 1998) estão imbricadas em um saber-fazer artesanal que resiste, através da produção de artefatos, em uma relação de orgulho e pertencimento em uma prática que tem por pretensão a perfeição na produção de uma arte (SENNET, 2009). Nesse sentido, ao realizar o diálogo entre as duas perspectivas, ao longo desta dissertação utiliza-se o termo resistir, que indica a relação entre as artes de fazer dos artesãos e a proposta

do organizar com as diversas redes de relações que permitem a manutenção da atividade artesanal em Piúma (ES).

Ademais, utilizando-se da abordagem do *organizing* em diálogo com a teoria social de Certeau (1998), é possível descortinar diferentes facetas, em diferentes espaços e tempos, onde ocorrem as práticas de gestão em processos de organizar. Isso requer afirmar que os processos de organizar perpassam: por estruturas (instituições) formais e informais; encontram-se em apenas um sujeito (ou mais) realizando a atividade artesanal; também visualizados em processos que envolvem os sujeitos pesquisados e suas interfaces com outros sujeitos e outras entidades.

Em suma, a proposta é analisar os processos de organizar em diferentes concepções de espaços e tempos, não limitando o estudo a explorar organizações (em seu sentido tradicional) isoladamente. A gestão, portanto, será analisada em uma teia de processos e relações (DAVEL; VERGARA, 2005), compatível com a proposta do *organizing* e a teoria social de Certeau (1998).

Em direção ao entendimento de gestão como um fenômeno que se manifesta em práticas cotidianas (CERTEAU, 1998), em diferentes processos de organizar (*organizing*), apresenta-se no próximo tópico um breve histórico sobre como o fenômeno gestão foi e vem sendo dialogado nas esferas dos estudos organizacionais. Esse resgate permite entender a pluralidade de formas de como o fenômeno gestão vem sendo tratado ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais, e como as perspectivas relacionais processuais se apresentam para esse debate.

### **3 GESTÃO, UM CAMPO HISTORICAMENTE INDETERMINADO**

Em uma revisão bibliométrica sobre os estudos que abordam o tema gestão nos últimos 60 anos, Korica, Nicolini e Johnson (2015) destacam que as investigações sobre essa temática se encontram permeadas em uma multiplicidade de lentes epistemológicas, que podem ser classificadas em três grandes eixos: abordagens funcionalistas, com destaque para a administração científica; estudos críticos,



influenciados por ideais marxistas; e mais recentemente o estudo da gestão baseado em práticas e perspectivas relacionais.

Em meio a esse debate, Watson (2005) promove o diálogo entre duas perspectivas dominantes nos estudos sobre gestão, os modelos sistêmicos controladores e as propostas relacionais/processuais. Defendendo a segunda posição, Watson (2001; 2005) tece uma crítica à visão iluminista do pensamento da gestão como uma ferramenta burocrática e inteligível, que tende a controlar pessoas e recursos, evidenciando que este tipo de pensamento se distancia da realidade processual dos gestores.

A visão processual, diferentemente da visão burocrático controladora, assume a concepção da ontologia relacional (HASSARD; COX, 2013), ou seja, ser gestor é um processo em permanente re/construção, envolvendo uma rede de relacionamentos heterogênea. Críticas são tecidas por Watson (2005) à ideia de culturas homogêneas que envolvem as estruturas organizacionais, defendendo a ideia de que a cultura é (re) produzida socialmente e que a gestão e o controle ocorrem apenas de maneira parcial.

A visão processual relacional, portanto, aproxima a gestão de uma lógica mais situada, considerando a aprendizagem da gestão como um processo biográfico do “eu gestor” (WATSON, 2001), rejeitando a visão ortodoxa iluminista que permeia a visão da organização como uma máquina em funcionamento, e o gestor como um mero aplicador de técnicas nos ambientes administrativos (WATSON, 2005).

Aproximando-se da proposta relacional, Cunliffe (2004) avança em uma perspectiva relacional dos estudos da gestão, ao introduzir a virada linguística e a noção de diálogo no pensamento gerencial. Nessa perspectiva, a gestão envolve um processo de construção social, e o ato de gerir é uma relação discursiva entre o gestor e os demais membros da sociedade organizacional (CUNLIFFE, 2004). Ao estudar a gestão, conforme Cunliffe (2001), deve-se considerar o discurso social que envolve as ações de gestão, sobre as formas de experiência relacional, no entrelaçar das conversas que produzem identidade e significado às ações.

A gestão, nesses contornos, se imbrica na ideia de um imaginário que é (re) construído pelos gerentes de maneira recursiva, ou seja, nas relações sociais que envolvem o diálogo entre o gerente e demais membros da organização, como também a inclusão da influência da sociomaterialidade (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015). Admitindo uma postura semelhante, Ripanoti, Gorli e Cunliffe (2016) elaboraram um estudo pautado em uma pesquisa-ação reflexiva, com foco na alteração dos cursos da ação em um hospital, a partir de um sistema de aprendizagem para que gestores e demais membros reflitam sobre suas práticas e, assim, mudem os cursos de suas ações a partir da reflexividade.

Para a construção desta dissertação, também se opta por se afastar das ideias funcionalistas sobre o termo gestão, adentrando em uma perspectiva relacional de análise, ao entender como se articula a gestão em práticas heterogêneas de organizar. Com esse propósito, adota-se a compreensão da gestão por meio das práticas sociais (KORICA; NICOLINI; JOHNSON, 2015), ou mais precisamente, por meio dos estudos baseados em práticas (BISPO, 2013; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Isso requer entender o fenômeno gestão pela via das práticas cotidianas, deslocando os níveis de análise, de modo a encontrar o indivíduo, a intersubjetividade, entre outros fatores, como elementos inter-relacionados em uma ontologia das próprias práticas sociais (RECKWITZ, 2002). Essa ontologia das práticas é caracterizada por assumir um caráter relacional, construtivo, heterogêneo e situado (BISPO, 2013).

A noção de gestão ordinária, adotada como lente de análise nesta dissertação se aproxima dessas articulações ontológicas. Encontrando nos escritos de Certeau (1998) sua principal base de sustentação (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), os alicerces para a compreensão da gestão ordinária estão nas definições de práticas cotidianas para o autor. Todavia, a leitura das práticas em Certeau (1998) possui pontos de aproximações e divergências em relação aos estudos baseados em práticas.

A abordagem das práticas nos estudos organizacionais ainda busca suas bases de solidificação (GHERARDI, 2016; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Os estudos baseados em práticas compõem um campo permeado por polissemias, em

que diversas abordagens e autores são dialogados para a compreensão das práticas nos universos organizacionais (GHERARDI, 2016). Dentro desse entendimento, Certeau (1998) é visto como um importante autor que contribui teoricamente para esse campo (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011), sendo necessário desenvolver com maior profundidade suas articulações em meio a essa abordagem (BISPO, 2013).

Em direção a esse propósito, considerando a polissemia do campo e a compreensão da gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) pela via das práticas cotidianas em Certeau (1998), no próximo tópico faz-se uma breve apresentação dos estudos baseados em práticas. O propósito desse tópico é discutir de forma não exaustiva algumas abordagens e pressupostos desse campo de estudo, com foco em enaltecer as possíveis aproximações e contribuições entre a teoria social de Certeau (1998) e os estudos baseados em práticas.

### 3.1 A ABORDAGEM DAS PRÁTICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Para entender a gestão a partir de uma perspectiva baseada em práticas é interessante realizar uma leitura que permita repensar ontologicamente este fenômeno (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010), na medida em que se pretende entender todo o universo da gestão pela lente das práticas sociais. Essa postura requer incorporar ao nível de análise (ontologia) das práticas diversos elementos, tais como: indivíduos, intersubjetividade, simbolismos, aprendizagem, etc. (BISPO, 2013; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; RECKWITZ, 2002). Rompe-se com o dualismo estrutura *versus* ação, questionando a relação indivíduo-sociedade (OLIVEIRA; CAVEDON, 2017), na medida em que se desloca o entendimento do mundo social para as práticas, considerando elementos como: conhecimentos, regras, estruturas, culturas, tecnologias, rotinas, etc., como propriedades inter-relacionadas em práticas sociais (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Os estudos baseados em práticas permeiam um campo que é considerado polissêmico (GHERARDI, 2016), isto é, existem diferentes visões ontológicas e epistemológicas para tratamento do próprio fenômeno denominado prática. Diversos

autores e teorias são dialogados nesse campo de estudo, assumindo como ponto em comum a análise das organizações por meio das práticas sociais (BISPO, 2013). Nesse campo, podem ser atribuídas diversas diferenciações entre as abordagens, as quais, por exemplo, podem ser diferenciadas entre a prática como objeto empírico ou a prática como uma maneira de enxergar o mundo (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010).

A prática como objeto empírico significa realizar uma transposição do nível de análise dos fenômenos para as práticas, contudo, não realizando uma leitura ontológica e epistemológica que permita entender a prática como algo que determina as relações e, portanto, considerando-a como objeto de compreensão do mundo social (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010).

A prática como objeto empírico vem sendo tratada no campo dos estudos organizacionais sob diferentes perspectivas. Brown e Duguid (1991) estudam o trabalho por meio de um enfoque que vai além da visualização canônica (formal), isto é, o trabalho deve ser analisado por meio das práticas não canônicas, aquelas que fogem aos modelos prescritivos que circunscrevem as atividades laborais formais. Whittington (1996) sugere o estudo das estratégias organizacionais por meio das práticas sociais, realizando um diálogo entre o planejamento e a prática, em uma abordagem que privilegia o foco na estratégia local, ou seja, de modo substantivo. Os paradoxos organizacionais também são visualizados por meio das práticas por Jarzabkowski e Lê (2016) em um estudo empírico, ao evidenciar as múltiplas maneiras que os atores organizacionais lidam com o paradoxo pelas vias do humor, criando e recriando ações de maneira recursiva.

Do ponto de vista ontológico da discussão das práticas, encontram-se trabalhos que se propõem a perceber a noção de conhecimento e aprendizagem como fenômenos (re) produzidos nas práticas (ORLIKOWSKI, 2002), e não como uma capacidade estrita da cognição dos indivíduos. A questão da agência também é tratada no campo dos estudos que utilizam a prática como maneira de enxergar o mundo por Gherardi (2016). Para a autora, a agência na prática é uma conexão de elementos que envolvem humanos e não humanos em uma rede de inter-relações. Segundo Gherardi (2016) essa visualização também deve ser corroborada com um estudo sobre práticas

que esteja focalizado no processo de formação na prática, ou seja, o objeto do estudo da prática não é um resultado final *per se* (um produto acabado), mas o processo de transformação que envolve a conexão de elementos (humanos e materialidade) em constante interação.

No meio acadêmico brasileiro, as correntes dos estudos baseados em práticas vêm ganhando espaços de publicações (BISPO, 2013). Bispo (2015) faz reflexões metodológicas em torno de estudos que tendem interpretar as práticas nas organizações, sugerindo uma metodologia própria como instrumento de análise para essas investigações. Oliveira e Cavedon (2017) em um estudo pautado em uma etnografia multissituada, analisaram como diferentes práticas em organizações circenses no Brasil e no Canadá estão entrelaçadas na visualização dos circos como heterotopias organizacionais. Todavia, ainda que alguns estudos tenham feito o esforço em estabelecer um diálogo entre os estudos baseados em práticas e a obra de Certeau (1998), como por exemplo o fazem Oliveira e Cavedon (2017), o autor ainda é pouco utilizado nessa abordagem (FARIA; SILVA, 2017). Considerando a necessidade de se realizar esse diálogo e assumindo que Certeau (1998) é a principal base teórica adotada nesta dissertação, propõe-se aqui a realização dessa aproximação.

Dentre algumas divergências entre a teoria social de Certeau (1998) e os estudos baseados em práticas, destaca-se mencionar a importância da noção de sujeito para o autor, cristalizada em sua proposta de resistir (táticas). Todavia, a proposta de resistir para Michel de Certeau muito se afasta da ideia de uma resistência racional, tal como a abordam os críticos marxistas (PORTER, 1992). O sujeito em Certeau (1998) não é um sujeito totalmente livre para exercer uma plena intencionalidade, uma vez que sua capacidade criativa (o que não se pode denominar de agência livre) é executada a partir de elementos do próprio contexto social, ou seja, elementos institucionalizados em local de poder.

A ideia de consumo/resistência em Certeau (1998) emerge de uma relação em que o sujeito realiza a prática de resistir através de elementos que não são produzidos por ele, ou seja, elementos que fazem parte de uma confecção de disciplina social mais ampla (PORTER, 1992). Nesse intermeio, pode-se afirmar que em sua proposta não

existe uma separação estanque entre estrutura e ação, ou indivíduo e sociedade, uma vez que as práticas cotidianas para Certeau (1998) são determinantes aos níveis de análise (ontológicos) para se compreender essas relações. Essa visualização é convergente com a proposta ontológica dos estudos baseados em práticas discutidas por diferentes autores (BISPO, 2013; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; RECKWITZ, 2002).

O próprio nível de análise, ou objeto de estudo para Certeau (1998), não é o indivíduo em si. Como salienta na introdução de sua obra, seu foco é a rede de relações que envolve as maneiras de fazer de sujeitos ordinários, imersos nos contextos sociais (mundo de práticas) que os circunscrevem. O nível de análise para o autor, portanto, é sempre as práticas sociais e nunca o indivíduo isoladamente, o que nesse ponto aproxima-se da virada cultural mencionada por Reckwitz (2002). Nas palavras do próprio autor o “exame dessas práticas não implica um regresso aos indivíduos” (CERTEAU, 1998, p.37).

Considerando esses elementos, a teoria de Certeau (1998) está vinculada à ontologia das práticas, uma vez que o autor considera a prática como algo que determina as relações sociais. Todavia, a proposta de Certeau (1998) tem por objetivo analisar as micropráticas no cotidiano, de modo a compreender as relações entre sujeitos, aspectos disciplinares e diferentes produções culturais. A noção de prática em Certeau (1998) diverge de outros autores articulados nos estudos baseados em práticas, por exemplo, pelo fato de que seu foco é direcionado para a compreensão de micropráticas cotidianas (o que não significa regressar totalmente ao indivíduo), diferentemente de outras abordagens do campo que analisam as práticas em sentido mais amplo (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; SCHATZKI, 2002; RECKWITZ, 2002).

A diferença em relação à noção de sujeito em Certeau (1998) e algumas vertentes dos estudos baseados em práticas pode ser compreendida no que tange à importância dada aos aspectos materiais (não humanos). Por exemplo, considerando a questão da capacidade de agência, Gherardi (2016) atribui simetria entre humanos e não humanos, por estar em convergência com a proposta da teoria da translação (ator-rede). Essa simetria não pode ser atribuída a Certeau (1998). O autor se

aproxima de Schatzki (2002) pela via que Gherardi (2016) denomina de humanismo residual, ou seja, ambos os autores não atribuem simetria nas relações humanas e materialidade, porém, não justificam o sujeito como alguém totalmente livre para alterar a lógica das práticas e a própria configuração dos contextos sociais.

Dessa forma, a agência em Certeau (1998) se distancia do proposto por Gherardi (2016) pela diferenciação em termos da importância dada aos aspectos não humanos, implicando de algum modo na visualização da agência como uma propriedade estritamente das práticas, tal como sugere Reckwitz (2002) ao falar da virada cultural. Considerando a agência em Certeau (1998) pode-se afirmar que ela se encontra tensionada na relação entre disciplina social e a prática de resistir. Ou seja, quando se trata da teoria social de Certeau (1998) não se pode afirmar categoricamente que a agência é uma propriedade do sujeito, nem tampouco como da prática. A noção de agência em Michel de Certeau fica localizada na fluidez da relação de consumo, ou seja, o sujeito realiza a prática de resistir, utilizando elementos que fazem parte de um contexto disciplinar que não foi por ele produzido.

Em outras palavras, considera-se que a agência em Certeau (1998) coloca mais em evidência a questão do sujeito, por exemplo, do que o proposto por Gherardi (2016). Todavia, essa agência emerge das relações sociais, dos contextos (mundo de práticas) que as circunscrevem. A agência em Certeau (1998) se localiza na fluidez entre sujeito e mundo relacional, ou seja, não se encontra totalmente privativa nem ao sujeito nem à prática isoladamente, pois, para o autor, o exame do mundo social se encontra na dinamicidade dessas relações. Dito de outro modo, o foco de Certeau (1998) é investigar por meio das práticas culturais a fluidez entre agência individual e disciplina social (FRIJHOFF, 1999), o que se apresenta como um rico potencial de análise para os estudos baseados em práticas.

Nesses contornos, acredita-se que a abordagem prática de Certeau (1998) tem muito a oferecer ao campo dos estudos baseados em práticas, ao incrementar uma diferente concepção de cotidiano a um campo polissêmico. Certeau (1998) dedica seus escritos a enaltecer a inventividade dos indivíduos que ficam imersos na invisibilidade, na subalternidade, nas culturas ordinárias, mas que conseguem escrever as suas histórias através de golpes criativos.

Acredita-se que as práticas e o cotidiano em Certeau (1998), ao serem dialogados de maneira mais profícua com o campo dos estudos baseados em prática, podem oferecer uma diferente discussão política e ética que o campo parece ainda não ofertar de maneira tão evidente. Conforme salientam Oliveira e Cavedon (2017), críticas são tecidas aos estudos baseados em práticas por não evidenciarem como as relações de forças são constituídas em seus objetos de análise. Desse modo, os escritos de Certeau (1998) podem auxiliar os estudos baseados em práticas em meio a esses questionamentos, na medida em que oferta uma lente que visualiza como são formativas as redes de relações de forças disciplinares na sociedade, como também as maneiras de fazer que permitem a transgressão dessas mesmas forças em micropráticas cotidianas.

Ressalta-se que o espírito político e ético presente na teoria social de Certeau (1998) não pretende enaltecer uma contracultura ou uma *práxis* da resistência e emancipação, conforme crítica direcionada ao autor por Roberts (2006). A resistência em Certeau (1998) é tratada em micro ações, que revertem a lógica de poder em golpes momentâneos, mas não são capazes de romper com este lugar de poder no mundo social. Todavia, a possibilidade que Certeau (1998) oferta para compreender a dinâmica produção *versus* consumo (não passivo), compatível com a heterogeneidade do mundo cotidiano, configura um potencial de análise interessante aos estudos baseados em práticas.

Ademais, a proposta da teoria social de Certeau (1998) pode incrementar uma diferente discussão aos estudos baseados em práticas, no que tange à relação entre práticas e culturas. Segundo Porter (1992), o foco de Michel de Certeau ao estudar as relações de resistência está imbricado na intencionalidade em compreender os efeitos culturais que emergem dessas relações. O estudo das culturas para Certeau (1998; 2012) rejeita a passividade do sujeito em meio ao consumo cultural de massa, ao considerar uma infinidade de cotidianos culturais produzidos em meio às práticas sociais. Essas definições foram articuladas nesta dissertação, com o intuito de compreender a relação entre as práticas ordinárias de gestão e os aspectos culturais no artesanato em Piúma (ES).



Após enfatizar as articulações de Certeau (1998) em torno dos estudos baseados em práticas, faz-se necessária a compreensão das definições do que são práticas para o autor. Nessa direção, no próximo tópico aborda-se sua teoria social com maior profundidade. O propósito do tópico é discutir os principais conceitos em meio à proposta de Certeau (1998), e articular como esses conceitos são dialogados com o entendimento da gestão como fenômeno ordinário (AGUIAR; CARRIERI; SOUZA, 2016; BARROS; CARRIERI, 2015; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

### 3.2 CONTRIBUIÇÕES DE MICHEL DE CERTEAU PARA O ESTUDO DA GESTÃO ORDINÁRIA

Michel de Certeau, jesuíta, historiador, estudioso da linguística, da psicologia lacaniana, crítico da epistemologia e das ciências tradicionais, relativiza a noção de verdade ao intrigar e desconsertar os pensamentos predominantes de sua época (GIARD, 1998). Estas características centrais da constituição do pensamento de Certeau na proposta de sua teoria social ficam evidentes em seus escritos, ao tratarem os cotidianos e as culturas como estruturas heterogêneas e em permanente construção (CERTEAU, 1998; 2012).

Certeau (1998) dedica sua obra para a compreensão do outro, uma vez que considera que não existe uma estrutura capaz de dominar o outro em sua totalidade. Essas características ficam evidentes em suas problematizações em torno da historiografia, ao passo que o autor considera a escrita da história como um ato que reduz o outro em uma institucionalidade científica (CERTEAU, 2008). A busca pela alteridade, pelo misterioso e pelo oculto no cotidiano, fazem de Michel de Certeau um pensador que rompe com os dogmas teóricos e metodológicos impostos pelas instituições científicas (FERRAÇO; SOARES; ALVES, 2017).

A grande distinção de sua obra é dar vozes a sujeitos comuns, que nas entrelinhas do cotidiano conseguem tecer suas próprias histórias através de seus pequenos atos de resistir (DURAN, 2012). A teoria social de Michel de Certeau se diferencia pelo olhar

do autor em encontrar diferença onde outros veem homogeneidade, é encontrar práticas de resistir onde outros concebem atos de passividade (CERTEAU, 1998).

Esse olhar direcionado à heterogeneidade cotidiana, na busca por encontrar práticas de resistir onde outros concebem passividade, auxilia os estudos que visam entender como a gestão se manifesta em negócios de pequeno e médio porte (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Até então esquecidos pela história da Administração (BARROS; CARRIERI, 2015) e imersos na invisibilidade, sujeitos ordinários passam a ser vistos como gestores de negócios comuns, que sobrevivem em meio ao mundo globalizado, realizando práticas de gestão que não atendem aos formalismos ditados pelas escolas de administração (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

A noção de gestão ordinária vem justamente romper com a ideia de gestão como fenômeno executado por pessoas altamente especializadas em caráter homogêneo (e.g. DRUCKER, 1986), direcionando os focos de análise para sujeitos comuns, que não possuem o *status* de administrador/gestor, mas que sobrevivem em meio à realização de negócios marginalizados pela história científica da Administração (BARROS; CARRIERI, 2015). É em meio à invisibilidade, na subalternidade, em micropráticas cotidianas e silenciosas que as gestões de negócios ordinários se manifesta (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Isso requer compreender a gestão por meio das definições conceituais de práticas para Certeau (1998), de modo que o fenômeno gestão encontra-se imbricado em bricolagens (colagem das práticas cotidianas) realizadas por sujeitos comuns (BARROS; CARRIERI, 2015).

Um exemplo de estudo articulado em meio à noção ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) foi a análise da gestão em circos itinerantes realizada por Aguiar, Carrieri e Sousa (2016). Nesse estudo, a gestão foi vista de modo reflexivo em microações cotidianas (estratégias e táticas), manifestadas em diferentes práticas, como por exemplo: de seleção de novos atores; na criação de rotas de apresentações itinerantes; como também nas próprias apresentações dos artistas.

A noção ordinária de gestão não afasta o comum, o cotidiano, a vida pessoal dos sujeitos, daquilo que se concebe como práticas de gestão (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Família, conflitos, exercícios de outras funções na sociedade, entre outros, são elementos indissociáveis do caráter subalterno da gestão.

As significações culturais são elementos importantes ao entendimento da gestão como fenômeno ordinário, pois os negócios de pequeno porte (incluindo o artesanato) são partes culturais de dadas sociedades (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Contudo, diferentemente dos autores citados (BARROS; CARRIERI, 2015; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), que utilizaram de outras teorias para fundamentar suas concepções culturais em torno da gestão, adota-se nesta dissertação o entendimento de cultura no plural proposto pelo próprio Certeau (2012).

Em 1974, Michel de Certeau é convidado para auxiliar na definição de uma política europeia da cultura (GIARD, 1998), sendo que desta empreitada nasce “*A cultura no plural*” (CERTEAU, 2012). Esse livro é uma coletânea de textos em que o autor evidencia a justaposição de sua tarefa inicial, ou seja, Certeau (2012) desconstrói a noção de cultura ao enfatizar que esta não é um produto disponível para consumo imediato. Para Certeau (1998), os consumos culturais são fontes de diversas manipulações práticas, implicando no fato de cada indivíduo carregar consigo uma pluralidade cultural. Dito de outro modo, todo nós somos receptores e produtores de culturas no cotidiano, ao passo que Certeau (2012) redireciona seu foco de análise de um suposto consumo passivo, para o entendimento de supostas manipulações anônimas (GIARD, 1998).

Para Certeau (2012), as culturas nascem e são constituídas nas práticas cotidianas, ou seja, as culturas têm como ponto central a heterogeneidade nas suas constituições e reconstruções diárias (GIARD, 1998). As culturas no plural em Certeau (2012) são resultados da busca pela recusa de uma suposta uniformidade. O autor enxerga nos consumos culturais sempre novas maneira de praticar (GIARD, 1998).

As formas e artefatos culturais para Certeau (1998) nunca possuem um significado fixo e totalmente estável. Existe sempre uma ordem perturbadora, praticada em meio ao cotidiano, que transmuta as culturas diariamente para o autor (FRIJHOFF, 1999). O foco de Certeau (1998; 2012) é investigar os modos como os receptores (sujeitos) de cultura produzem novas formas culturais de modo dinâmico. Dessa maneira, ao se falar de identidades ao longo desta dissertação, recusa-se a fantasia de identidades unificadas, de sujeitos centrados, deslocando essa concepção para a leitura de Hall

(2002), de que o mundo global produz identidades culturais provisórias, variáveis e problemáticas.

Mediante essas noções de culturas ordinárias e plurais (CERTEAU, 2012) é que se investiga o caráter dinâmico das culturas no artesanato de Piúma (ES). Isso significa romper com a noção de que existe uma cultura homogênea que envolve todo o contexto do artesanato na região. Com base nos fundamentos de Certeau (1998; 2012), entende-se que as práticas cotidianas, manifestas por meio de práticas de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), são formativas de uma dinamicidade cultural que se constrói de forma plural cotidianamente. Para Certeau (1985), não se deve buscar compreender as culturas como sistemas de representações de dada sociedade, e sim investigar se as práticas cotidianas se encontram reunidas em um determinado lugar.

A evidência das características do pensamento de Certeau exploradas ao longo desse tópico ficam expostas nos dois volumes de “*A invenção do cotidiano*” (CERTEAU, 1998). No primeiro volume, “*artes de fazer*”, fica claro o seu intento em fornecer uma base teórica que evidencie os caminhos para a compreensão do universo cotidiano por meio das práticas, da inventividade dos indivíduos, através do seu posicionamento em compreender na profundidade da invisibilidade do dia a dia, as artes de fazer daqueles sujeitos esquecidos pela história (GIARD, 1998).

Nessa obra, Certeau (1998) evidencia conceitos centrais ao entendimento de sua teoria social, tais como: lugar, espaço, estratégia e tática (DURAN, 2012). A manifestação da gestão ordinária acontece em meio à articulação desses conceitos (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Considerando tal condição, no próximo tópico apresentam-se às definições de espaço e lugar para o autor.

### **3.2.1 Espaço e lugar para De Certeau**

O entendimento de espaço para Certeau (1998) se configura por uma lente que pretende ir além dos níveis objetivos de análise, procurando adentrar no mundo das

cidades em seus acontecimentos cotidianos. Nesse sentido, Duran (2012) chama a atenção para a metáfora do indivíduo, o qual, segundo Certeau (1998), permanece sentado no topo do *World Trade Center* e observa a cidade. Todavia, essa característica para Certeau (1998) privilegia uma postura panóptica que o próprio conceito de cidade carrega consigo. De acordo com Duran (2012), o autor utiliza essa metáfora justamente para chamar a atenção para um deslocamento em relação a essa posição, sugerindo que o pesquisador privilegie adentrar no mundo das cidades, tendo em vista compreender os diferentes usos por parte dos sujeitos que são praticantes desse universo.

O conceito de cidade é um marco totalizador, que tende por excluir a vida cotidiana do projeto urbanístico, ou, nas palavras de Certeau (1998, p.171), “A cidade-panorama é um simulacro teórico (ou seja, visual), em suma um quadro, que tem como condição de possibilidade um esquecimento e um desconhecimento das práticas”. Essa postura panóptica, que tende a visualizar a cidade como um quadro pintado em projetos urbanísticos e arquitetônicos bem delimitados, configura uma negligência para com aqueles que fazem diferentes usos dessa mesma cidade em práticas espaço-temporais específicas.

Escapando às totalizações imaginárias do olhar, existe uma estranheza do cotidiano que não vem à superfície, ou cuja superfície é somente um limite avançado, um limite que se destaca sobre o visível. Neste conjunto, eu gostaria de detectar práticas estranhas ao espaço “geométrico” ou “geográfico” das construções visuais, panópticas ou teóricas. Essas práticas do espaço remetem a uma força específica de operações (“maneiras de fazer”), a uma “outra espacialidade” (uma experiência “antropológica”, poética e mítica do espaço) e uma mobilidade opaca e cega da cidade habitada. Uma cidade *transumante*, ou metafórica, insinua-se assim no texto claro da cidade planejada e visível. (CERTEAU, 1998, p.172).

Os arquitetos, urbanistas e engenheiros sociais tendem a projetar os espaços públicos sob a soberania do próprio (CERTEAU, 1998), impondo mapas regulatórios em paisagens ornamentais, que definem, porém não inibem, o seu potencial de uso e transgressão (resistir) por parte dos habitantes em temporalidades específicas (FRERS; MEIER, 2017).

Segundo Certeau (1998), é preciso adentrar nos níveis mais subalternos das cidades e enxergar suas diferentes formas de uso, que acontecem em meio ao silêncio das práticas cotidianas. Práticas cotidianas que podem em curtos espaços de tempo ser

manifestadas no caminhar, no habitar, no ocupar, em suma, num jogo de improvisos em meio aos espaços urbanos (LOPES, 2007). A cidade planejada, arquetizada, quando pensada sem as diferentes formas de uso pelos sujeitos, assume a concepção de lugar próprio, conforme definição deste conceito para Certeau (1998).

Um lugar é a ordem (seja qual for) segundo a qual se distribuem elementos nas relações de coexistência. Aí se acha portanto excluída a possibilidade, para duas coisas, de ocuparem o mesmo lugar. Aí impera a lei do “próprio”: os elementos considerados se acham uns ao lado dos outros, cada um situado num lugar “próprio” e distinto que define. Um lugar é portanto uma configuração instantânea de posições. Implica uma indicação de estabilidade. (CERTEAU, 1998, p. 201).

Considerando a concepção de lugar para o autor, a definição de espaço para Certeau (1998, p.202) é a seguinte: “o espaço é um lugar praticado”. Tendo em vista essa definição, o espaço para Certeau (1998) é o que dá vida aos lugares erguidos pela lei do próprio. Como visto, ambos não são dimensões antagônicas, podendo fazer parte de uma mesma definição de ambiente físico. Certeau (1998) chama a atenção para essa característica em relação à cidade e seus diferentes usos por parte dos sujeitos, ou seja, a cidade é lugar, como também é espaço. As diferentes práticas dos sujeitos em relações aos lugares são o que os tornam espaços, isto é, lugares praticados. Certeau (1998) metaforiza o lugar como a língua (as palavras), e os usos dos aspectos linguísticos pelos sujeitos, a fala, a leitura ou a escrita, como o espaço praticado.

Essas definições auxiliam estudos em administração que tendem a analisar os diferentes espaços da vida urbana. Investigando os espaços intermediários cristalizados em bares e restaurantes na cidade de Fortaleza, Ipiranga (2010) analisa diferentes manifestações culturais nesses espaços de transição, voltando ao cotidiano para compreender como esses se diferem das projeções oficiais da cidade, e indicando que os gestores devem considerar compreender essas manifestações como desafios futuros para suas funções. Em direção semelhante Xavier et al. (2012) analisaram os relatos cotidianos de mascates e caixeiros (viajantes), indicando que os imaginários desses sujeitos são constituídos nas relações de espaço, lugar, não lugar e entrelugares.

Fantinel (2016), em artigo voltado para discutir a sociabilidade nas organizações, utiliza das ideias de Certeau (1998) e de outros teóricos para propor que a análise das sociabilidades cotidianas nas organizações pode oferecer uma lente que mostra como

os espaços organizacionais se formam de modos homogêneos e heterogêneos, fugindo aos critérios de planejamento, quando colocadas em evidências as diferentes formas de apropriações dos sujeitos.

Dentro dessa discussão, mas especificamente se tratando de espaços públicos, encontram-se trabalhos que tendem a investigar os espaços democráticos e os espaços de resistência. Em relação à primeira discussão, Jenlink (2007) utilizando da definição de lugar como espaço praticado, defende que os espaços democráticos devem ser pensados como espaços de relação, onde se operam imposições de poder, como também diferentes práticas de resistência exercidas pela sociedade civil. Frers e Meier (2017) discutem as contribuições de Certeau (1998) para entender como atos de resistência podem ser vistos em meio às regulamentações dos espaços públicos, nos quais os sujeitos não seguem as rotas planejadas, transgredindo-as em meio a fazeres cotidianos como a arte do grafite.

No caso desta dissertação, assim como Frers e Meier (2017), procura-se evidenciar atos de resistir em práticas cotidianas no campo do artesanato em Piúma (ES). Para tanto, direciona-se o foco em compreender práticas que rompem com os locais de poder entrelaçadas no caminhar, no habitar, na ocupação dos espaços urbanos pela vida ordinária, que se cristalizam em ações imersas nas temporalidades específicas (LOPES, 2007). Nesse ponto, é interessante enaltecer a colocação de Certeau (1998) referente às práticas de caminhar na cidade.

Em primeiro lugar, se é verdade que existe uma ordem espacial que organiza um conjunto de possibilidades (por exemplo, por um local por onde é permitido circular) e proibições (por exemplo, por um muro que impede prosseguir), o caminhante atualiza algumas delas. Deste modo, ele tanto as faz ser como aparecer. Mas também as desloca e inventa outras, pois as idas e vindas, as variações ou as improvisações da caminhada privilegiam, mudam ou deixam de lado elementos espaciais. Assim Charlie Chaplin multiplica as possibilidades de sua brincadeira: faz outras coisas com a mesma coisa e ultrapassa os limites que as determinações do objeto fixavam para seu uso. Da mesma forma, o caminhante transforma em outra coisa cada significante espacial. E se, de um lado, ele torna efetivas algumas somente das possibilidades fixadas pela ordem construída (vai somente por aqui, mas não por lá), do outro aumenta o número dos possíveis (por exemplo, criando atalhos ou desvios) e dos interditos (por exemplo, ele se proíbe de ir por caminhos lícitos ou obrigatórios). Seleciona, portanto. O usuário da cidade extrai fragmentos do enunciado para atualizá-los em segredo. (CERTEAU, 1998, p. 178).

Em meio a essa colação de Certeau (1998), que dirige seu foco a compreender o praticante urbano, é que se pretende articular o caminhar na cidade como uma apropriação do espaço público. Lopes (2007), utilizando dessas colocações, analisa que diversos atores (artistas de rua, vendedores ambulantes, andarilhos, catadores de lixo) se apropriam de espaços que não foram para eles planejados na cidade de São Paulo (SP), e quando acionados os dispositivos legais para impedi-los (polícia), em fração de segundos somem como se nunca tivessem ali ocupado. Todavia, esses sujeitos ordinários (CERTEAU, 1998) renascem em meio às imposições das forças de poder na cidade, ocupando em momentos posteriores outros lugares, ou espaços transgredidos (LOPES, 2007).

Para Certeau (1998), é importante investigar os espaços em seus amplos sentidos antropológicos. Em meio a essa definição, Dosse (2009) chama a atenção para a noção de habitar para o autor. Habitar para Certeau (1998) é situar o corpo nas arenas dos espaços públicos, injetando-lhe sentidos por meio das práticas cotidianas (DOSSE, 2009).

O caminhar, o andar do artesão, a venda de seus produtos em meio às movimentadas praias da região, nas feiras que se instalam em tempos específicos de verão, carregam consigo práticas cotidianas que revertem a lógica de utilização da cidade, com grande significação para pluralidade cultural. As redes de relações envoltas nesses cenários são permeadas por diferentes concepções de lugares, e consequentemente diferentes regulações de poder, que perpassam por legitimações de prefeituras, associações e demais órgãos regulamentadores.

Os exames dessas práticas também articulam diferentes usos desses lugares, implicando em sua visualização como espaços (CERTEAU, 1998). Em suma, as definições de lugar, espaço, e de cidade em Certeau (1998), estão em conformidade ao propósito desta dissertação em investigar as práticas de gestão ordinária, manifestadas nos processos de organizar dos artesão.

As relações do tempo com as práticas cotidianas de apropriação dos lugares são de fundamental importância nessas articulações. Isso porque a transgressão é possível em momentos oportunos, mas elas não rompem com as estruturas de poder da sociedade (CERTEAU, 1998). O jogo das práticas cotidianas de apropriações dos



espaços funciona como um teatro, que não tem vida sem a cena, que abre espaços para improvisações, mas que tem tempo delimitado para que as cortinas se fechem.

Como apresentado ao longo deste tópico, a relação entre espaço e lugar para Certeau (1998) pode ser dimensionada dentro do entendimento de práticas cotidianas, que se configuram em dois importantes conceitos: estratégias e táticas. Tais conceitos são vistos como centrais para o entendimento da vida cotidiana baseada na teoria social do autor (DURAN, 2012; SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011). Como base nessas articulações, apresentam-se no próximo tópico os conceitos de estratégia e tática.

### 3.2.2 Estratégias e táticas cotidianas

A concepção de estratégia cotidiana em Certeau (1998) se difere substancialmente da definição de estratégia organizacional, nos moldes do *mainstream* em administração (SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011). Certeau (1998) define estratégia como mecanismos de articulação social, erguidos em lugares próprios, isolados no espaço e no tempo, portanto, estáveis e estabelecidos em um local de poder. As estratégias permeiam a vida cotidiana de modo a condicionar os sujeitos a uma ordem, impondo determinados parâmetros nas redes de relações no mundo social. A estratégia em Certeau (1998), portanto, visa condicionar às estruturas sociais a manutenção de certa ordem de poder vigente.

Chamo de estratégia o cálculo das relações de força que se torna possível a partir de um momento que um sujeito de querer e poder é isolável de um ambiente. Ela postula um lugar capaz de ser circunscrito como um próprio e portanto capaz de servir de base a uma gestão de suas relações com uma exterioridade distinta. (CERTEAU, 1998, p. 46).

Mas essa manutenção para Certeau (1998) não significa o pleno domínio e a simples submissão dos praticantes. O autor destaca os espaços de transgressão, em que os sujeitos rearticulam elementos das estratégias em nome de microações que torna possível a realização de pequenos interesses particulares. Essa transformação de lugares em espaços de transgressão, através de ações astutas, que rearticulam a lógica de poder em microsituações no cotidiano, Certeau (1998) denomina de táticas.

As táticas, elemento central e distintivo do pensamento certeuniano (DURAN, 2012) implicam uma relação de resistir. Todavia, como apresentado anteriormente, a execução de uma tática só é possível mediante um contexto de estruturas de poder, ou seja, um contexto permeado por estratégias (CERTEAU, 1998). Dessa forma, o resistir em Certeau (1998) é um resistir condicionado a uma relação de coexistência, ou seja, os praticantes sempre estão envolvidos em redes de operações que envolvem: lugares, espaços, poder e possibilidade de resistir.

Considerando os elementos expostos, para Certeau (1998) não existe espaço sem lugar, ou seja, táticas sem estratégias, nem mesmo o movimento inverso. A vida cotidiana para o autor é permeada por esses elementos de modo que táticas e estratégias podem se reconfigurar, isto é, táticas se transformam em estratégias e estratégias em táticas. Em meio a essa dinâmica, os sujeitos, no cotidiano de Certeau (1998), ora podem estar estabelecidos em lugares próprios na condição de estrategistas, ora realizando táticas nos espaços de transgressão. É em meio a esta articulação, evidenciada na heterogeneidade da vida cotidiana (CERTEAU, 1998), que as culturas se constituem diariamente (CERTEAU, 2012).

A extensão desses conceitos pode ser dimensionada em termos de relações de consumos não passivos por parte dos sujeitos. Etchevers e Mounoud (2011) analisaram, por meio de narrativas e observações, como um programa de gestão de conhecimento, realizado por uma empresa multinacional do ramo de produção de cimento, foi transgredido de diversas formas pelos sujeitos, dada a implantação nas diferentes matrizes da empresa.

Em linhas gerais, a relação entre estratégias e táticas pode ser aplicada à investigação de uma multiplicidade de espaços no âmbito da administração, evidenciando cotidianos organizacionais complexos e heterogêneos. Por exemplo, no gerencialismo universitário (ANDERSON, 2008), em laboratórios de pesquisas (CUNHA; GOMES; BICALHO, 2009), em mercados e feiras (SILVA; CARRIERI; SOUZA, 2011; CARRIERI; et.al., 2012) e sobre grupos de teatro (SOUZA; CARRIERI, 2013). Essas articulações coadunam com pensamento de Certeau (1998), ao evidenciar a heterogeneidade da vida cotidiana pela leitura das práticas sociais.

A proposta de prática cotidiana de Michel de Certeau vem sendo articulada no âmbito dos estudos organizacionais para a desnaturalização de fenômenos considerados caros ao campo. Por exemplo, a estratégia organizacional passa, sob o auxílio das lentes certeunianas, a ser visualizada em suas redes de relações, envolvendo o cotidiano de diversos atores organizacionais, que perpassam por diversos níveis hierárquicos nas empresas, deslocando-se o foco até então centralizado em um estrategista isoladamente (SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011; SILVA; CARRIERI; SOUZA, 2012; WALTER; AUGUSTO, 2011).

O mesmo movimento ocorre com os estudos de gestão, que se ancoram na proposta de Michel de Certeau para entender a gestão por meio dos conceitos de práticas cotidianas (estratégias e táticas). Os escritos de Certeau (1998) também auxiliam no entendimento de que a gestão também ocorre na invisibilidade, ou seja, é executada por pessoas comuns localizadas em diversos cotidianos organizativos (AGUIAR; CARRIERI; SOUZA, 2016; BARROS; CARRIERI, 2015; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). A chamada gestão ordinária, portanto, está vinculada à noção de gestão como prática, mais precisamente aos conceitos de práticas cotidianas em Certeau (1998), e suas definições de estratégias e táticas.

Nessa ótica, a gestão está imbricada na noção de bricolagem, ou seja, a colagem das práticas do dia a dia, que constitui a historicidade dos sujeitos. Investigar a gestão ordinária nas organizações assume relevância por: evidenciar que a gestão também ocorre por sujeitos imersos na invisibilidade; que as práticas de gestão fogem a modelos funcionalistas e universalizados; e que estas práticas fornecem a sobrevivência de sujeitos comuns e ordinários negligenciados pelos discursos históricos da Administração (BARROS; CARRIERI, 2015; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Em direção ao atendimento dessas propostas vinculadas à gestão ordinária, dirige-se este estudo às esferas da atividade artesanal. Dessa forma, no próximo tópico percorre-se como as práticas cotidianas (CERTEAU, 1998) e a gestão ordinária estão articuladas em torno da sobrevivência nessa atividade.

#### **4 A GESTÃO ORDINÁRIA E SUAS INTERFACES COM AS ARTES DE SOBREVIVÊNCIA NO ARTESANATO**

O artesão é capaz de envolver um saber-fazer na produção de artefatos, em uma prática que não separa mente e corpo, que se realiza na busca pela perfeição, em uma relação de identidade e orgulho ao seu trabalho (SENNET, 2009). Esse artesão exerce uma atividade que envolve em conjunto raciocínio e repetitivos movimentos com as mãos - em uma complexa relação de conhecimento e disciplina (BETJEMANN, 2008). É sobre essa definição de artesão e artesanato, que sobrevivem mesmo após a Revolução Industrial e o advento das máquinas (SENNET, 2009), produzindo e reproduzindo saber-fazer em práticas cotidianas (FIGUEIREDO; CAVEDON, 2015), que se articula as contribuições da gestão ordinária nesta dissertação.

Entender a gestão ordinária é reconhecer que a gestão de negócios comuns não separa nitidamente a relação entre família e gestão (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Nesse sentido, entender a gestão na atividade artesanal sob os aspectos ordinários exige reconhecer que as interfaces com as relações familiares são intimamente associadas aos aspectos de gestão. Esse entendimento coaduna com a afirmação de Sennet (2009), de que em meio ao trabalho artesanal não existe separação estanque entre casa e oficina, ou seja, entre família e produção. Em outras palavras, as relações familiares são parte integrante das análises realizadas nesta dissertação.

Em um primeiro momento, é importante reconhecer que a sobrevivência na atividade artesanal acontece por meio de práticas, que resultam na produção de artefatos (SENNET, 2009). O artesanato, que em suas diversas transformações já foi também designado ao consumo de classes sociais mais favorecidas, hoje passa a assumir em sua grande maioria um caráter mais popular e subalterno, sofrendo as influências de tecnologias e técnicas que substituem as práticas originais de se produzir artefatos artesanalmente (BETJEMANN, 2008). Todavia, nesta dissertação ancora-se na concepção de que é preciso entender o resistir do artesão mediante as diversas influências que alteram as configurações de suas práticas originais.

Essa característica de sobrevivência na atividade artesanal permite afirmar que a própria prática em si é um ato de resistir em relação aos dogmas econômicos e aos modos de produção capitalista. Certeau (1998) classifica como resistência em sua obra o reaproveitamento de sucata que seria descartada, transformada em artefatos para serem vendidos, como táticas ou maneiras de fazer realizada por trabalhadores subalternos. Nesse mesmo sentido, em meio ao trabalho artesanal também existem diferentes maneiras de fazer, relacionadas à: produção de artefatos; transmissão de conhecimento; utilização de diferentes técnicas e materiais; ou seja, em diferentes práticas de gestão ordinária entrelaçadas em processos de organizar.

A relação do conhecimento do artesão em sua prática, portanto, configura-se como uma importante lente de análise para a compreensão da sobrevivência na atividade. Como ensina Certeau (1998) no exemplo das sucatas, as maneiras de fazer podem estar imbricadas em formas de reinvenção cotidianas, que também se julgam estar presentes em meio ao trabalho artesanal de modo geral, e no contexto de Piúma (ES) especificamente. Nessa direção, no próximo tópico articula-se como o conhecimento torna-se um valor de extrema importância, dada a compreensão do cotidiano presente nas artes de sobrevivência na prática artesanal.

#### 4.1 PRÁTICA, CONHECIMENTO E GESTÃO

O conhecimento do artesão em relação à prática artesanal se aproxima do que Gherardi (2009a) define como conhecimento sob a lente das práticas. Essa aproximação se deve ao fato de que o trabalho artesanal se articula dentro de uma prática que não separa o saber do fazer, ou seja, ambos estão associados na prática de produção de artefatos em uma rígida noção de movimentos em disciplina (BETJEMANN, 2008; SENNET, 2009).

O conhecimento sob as lentes da prática não é visto como uma mercadoria ou uma capacidade residente aos sujeitos, e sim, como um conhecimento que é construído e reconstruído nas práticas diariamente (ORLIKOWSKI, 2002). Isso significa afirmar que o artesão adquire seu conhecimento enquanto tal, na medida em que se encontra

entrelaçado como praticante da atividade artesanal. Existe um saber-fazer que é transmitido de artesão para artesão por meio da realização da prática (FIGUEIREDO; CAVEDON, 2015). Em meio a esse saber-fazer prático abre-se o espaço para a reinvenção, criatividade e desenvolvimento de habilidades (BETJEMANN, 2008).

A transmissão de conhecimento na atividade artesanal é considerada como uma fonte sustentável para a sobrevivência na atividade, sendo, portanto, o conhecimento uma fonte de poder econômico em torno da prática (SENNET, 2009). Isso equivale afirmar que a reinvenção e a capacidade criativa agregam valor aos artefatos produzidos (BETJEMANN, 2008; SENNET, 2009), de modo que a originalidade passa a se tornar um objeto de desejo dos consumidores e, conseqüentemente, uma valiosa fonte de rentabilidade para o mundo artesanal.

Em meio a essa dinamicidade cotidiana, sugere-se que mecanismos de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), entrelaçados em estratégias e táticas cotidianas (CERTEAU, 1998), estão articulados nos processos de gestão de conhecimento da atividade artesanal. Esse entendimento muito se afasta das abordagens tradicionais de uma gestão do conhecimento *mainstream* (e.g. KRAMER et.al, 2017), uma vez que esse conhecimento não é considerado como pertencente aos sujeitos, e sim, produzido e reproduzido nas práticas cotidianas.

Em um estudo etnográfico Figueiredo e Cavedon (2015) evidenciaram que em uma organização de produção de doces artesanais, nem todos os participantes tinham iguais condições de incorporar o conhecimento da produção. Nesse ponto, acredita-se que existe uma rede de relação de poder, que é estratégica (CERTEAU, 1998), envolta na relação de transmissão de conhecimento no campo de estudo das autoras. Contudo, como salienta Certeau (1998), essa apropriação de poder pode não ocorrer de maneira passiva, existindo espaços de transgressão à ordem dominante, cabendo ao pesquisador também decifrar as maneiras astutas que podem estar vinculadas às artes de fazer.

Essas maneiras de fazer podem estar presentes nas relações de transmissão de conhecimento em torno das atividades práticas, como também no acesso a este conhecimento por parte de aprendizes. O jogo pode envolver: cópias de peças de modelos de produção; estar imerso no dia a dia das vendas dos produtos; ser

influenciado e influenciar na aquisição de matérias primas. Vale ressaltar que, conforme nos salienta Certeau (1998), o jogo cotidiano acontece de maneira dinâmica, ou seja, ele se transforma dia a dia.

O estudo de Figueiredo e Cavedon (2015) se restringiu ao contexto de uma organização artesanal. Sugere-se que, para a investigação da gestão ordinária e suas relações com os aspectos de poder vinculados ao conhecimento prático, se considere que a prática artesanal envolve também a relação com o contexto de outras organizações, para serem entendidas em uma rede de processos heterogênea, corroborando com a abordagem do *organizing* (DUARTE; ALCADIPANI, 2016). É relevante compreender que as estratégias e táticas (CERTEAU, 1998) são produzidas e reproduzidas em diferentes espaços e tempos, e que estas lógicas podem perpassar os limites de uma única organização (em seu sentido tradicional), em direção ao estudo do organizar proposto por Czarniawska (2004).

A transmissão e gestão do conhecimento, portanto, podem ser vistas como elementos entrelaçados na gestão ordinária da atividade artesanal. Em direção à compreensão desse universo utiliza-se nesta dissertação a técnica da observação participante, com a utilização de diários de campo (CAVEDON, 2014). Essa técnica permitiu compreender os processos de produção dos artefatos e as redes de relações em estratégias e táticas (CERTEAU, 1998) que possibilitam a sobrevivência de artesãos e suas famílias, em torno de um conhecimento que é prático e tácito. Não obstante, a gestão ordinária em torno do conhecimento foi revelada também nas interfaces de vendas dos produtos. Desse modo, é possível compreender como artesãos, sujeitos comuns, mesmo afastados dos ditames do *mainstream* em Administração, exercem de modo ordinário a gestão do conhecimento em torno de suas práticas.

Em meio à noção de gestão ordinária do conhecimento da atividade artesanal, também podem estar envolvidas influências externas, tais como: a situação econômica da região; a influência de membros externos e órgãos regulamentadores; entre outras; que acabam por influenciar, em conjunto com outros fatores, o jogo cotidiano em torno da atividade. De acordo com alguns autores, é preciso reconhecer as diversas influências externas em torno do artesanato, e que essas mesmas

influências descaracterizam seu formato e cultura tradicional (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014; SAPIEZINSKAS, 2012; BETJEMANN, 2008).

Considerando as influências externas no artesanato, com foco em compreender a capacidade de resistir e de reinventar do artesão em seu cotidiano, no próximo tópico discute-se como se dá a relação: influência externas *versus* sobrevivência na atividade artesanal. Em conformidade com os pensamentos de Michel de Certeau e os objetivos desta dissertação, discutem-se tais relações assumindo como pano de fundo o foco do autor em compreender as práticas cotidianas em seus efeitos culturais (POSTER, 1992).

#### 4.2 O RESISTIR E A SOBREVIVÊNCIA DO ARTESÃO NO ARTESANATO

O surgimento das máquinas industriais transforma o trabalho artesanal, na medida em que substitui a criatividade por uma série de procedimentos estáticos e homogêneos (BETJEMANN, 2008). O artesanato no mundo globalizado ganha características de uma profissão (SAPIEZINSKAS, 2012), o que acaba por reconfigurar as práticas entrelaçadas em torno da atividade, como ocorre por exemplo em Piúma (ES). Bodart (2016), em estudo fotoetnográfico, identificou mudanças significativas nas formas de produção do artesanato de conchas característico da região, na medida em que o formato da atividade se alterou para modelos de produção em série, próximo daquilo que concebera Taylor (1990) como modelo de produção baseado em tempos e movimentos. Em meio a essas e outras influências, Marquesan e Figueiredo (2014) sugerem que a cultura tradicional em torno do artesanato é sucumbida pelos ditames do capitalismo.

Se tomarmos por conta essas condições, estaríamos falando do fim da atividade artesanal e de uma suposta cultura popular em torno dela? Rejeita-se ao longo desta dissertação esses postulados, na medida em que esta pesquisa se apoia na afirmação de (CERTEAU, 1998, p. 19): “Sempre é bom recordar que não se deve tomar os outros como idiotas”. Isso requer rejeitar um olhar direcionado à compreensão de um suposto fim da atividade – deslocado para uma postura que pretender entender como



ela sobrevive. Tomando como base Certeau (1998; 2012) encara-se o artesão como um sujeito que realiza diferentes maneiras de fazer, considerando sua sobrevivência no contexto em que vive. Em outras palavras, apoia-se na visualização de que esses artesãos atuam como gestores ordinários que sobrevivem, mesmo que lhes sejam impostas as diversas lógicas do mundo global.

Certamente suas práticas se reconfiguram, mas não seriam essas próprias transformações parte de todo um processo evolutivo da própria prática artesanal? Advoga-se que é relevante aprender mais sobre gestão com esses sujeitos do que os conceber como simples subalternos em meio à sociedade. É útil um olhar direcionado àqueles que estão imersos na invisibilidade, na subalternidade, ou em outras palavras, no mundo cotidiano que a própria ciência insiste em ignorar (CERTEAU, 1998).

O capital e a economia, conforme apontam Marquesan e Figueiredo (2014) acabam por adentrar no mundo do artesanato, descaracterizando a sua cultura e sua identidade característica. Exemplo dessa visualização é a influência de órgãos como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que tende a forçar o artesanato a uma lógica de produção capitalista, atendendo a modismos, o que acaba por descaracterizar a sua identidade característica, e reconfigurar as relações culturais em torno da atividade (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014; SAPIEZINSKAS, 2012). Mas seriam os artesãos meros agentes passivos em relação às influências da instituição? Com o auxílio de Certeau (1998), acredita-se que é importante olhar para as diferentes maneiras de fazer em torno dessas relações, de modo a considerar que identidades e culturas são fenômenos plurais e dinâmicos.

As identidades dos artesãos são formadas em relação as suas práticas, fomentadas em relações de orgulho e pertencimento (SENNET, 2009). As identidades constituídas nas práticas, nesse sentido, são espécies de moradias dos sujeitos nas práticas em questão (GHERARDI, 2009b), em que existem julgamentos estéticos que permitem relações de gosto entre os sujeitos e a práticas, formando identidades, por meio de cargas sentimentais. Desse modo, as identidades dos artesãos são em relação as suas atividades (práticas), o que pode ou não estar atrelado a uma concepção comum de cultura popular, uma vez que as práticas são fenômenos que se (re) constroem diariamente.

Reconhece-se que as influências externas geram impactos consideráveis na atividade artesanal. Todavia, compreende-se, conforme nos aponta Certeau (1998), que o que se entende por cultura popular se afasta do entendimento das culturas como fenômenos ordinários. Para Certeau (2012), as culturas nascem e são constituídas nas práticas cotidianas, ou seja, o autor se esforça em enaltecer que as culturas têm como ponto central a heterogeneidade na sua constituição, ao se (re) criar cotidianamente por meio das “artes de fazer” dos indivíduos (GIARD, 1998). Ao admitir a proposta Michel de Certeau, os estudos culturais devem se opor às problemáticas estritamente econômicas, enaltecendo o caráter antropológico e plural das culturas que emergem das relações de consumo (POSTER, 1992).

Transportando esse entendimento para a prática artesanal, defende-se que as culturas não são produtos simplesmente disponíveis, mas fenômenos plurais produzidos e reproduzidos em práticas cotidianas. Dito de outro modo, faz-se oportuno investigar as relações de produção e consumo cultural, em suas manifestações plurais, para depois compreender se essas práticas se situam em lugares comuns, que por consequência nunca são ditos a *priori* (CERTEAU, 1985).

Acredita-se, ao longo desta dissertação, nos atos de resistir (CERTEAU, 1998), em práticas de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), que são capazes de suplementar a afirmação de Sennet (2009) de que os artesãos nunca cessam. O estudo das culturas na atividade artesanal deve considerar as diferentes formas de como os sujeitos lidam com elementos da lógica capitalista de maneira não passiva, em direção ao entendimento das formas de resistir como componentes de complexas manifestações culturais (POSTER, 1992).

A gestão ordinária permite nesse entendimento ofertar uma lente para a compreensão de como os sujeitos inferem estratégias e táticas, ocupando diferentes espaços no mundo social (CERTEAU, 1998), sobrevivendo às imposições de maneira criativa, suplementando as culturas na invisibilidade do cotidiano. Desse modo, considerando que o artesão forma sua identidade na prática, e que a prática é formativa de culturas no plural (CERTEAU, 2012), não é preciso entender as influências do capitalismo em relação a culturas e identidades estanques, ou ditas a *priori*. É importante

compreender a dinamicidade da relação: práticas culturais *versus* necessidade de resistir e sobreviver.

Ademais, considera-se que para Certeau (1998) os receptores de culturas são sempre produtores de novos sentidos culturais. As culturas para o autor nunca podem ser atribuídas em torno de sentidos fixos e estabilizados. A esse despeito, dialoga-se ao longo desta dissertação com a colocação de Hall (2002), ao considerar a relação das influências globais com as identidades culturais na contemporaneidade.

Quanto mais a vida global se torna mediada pelo mercado global de estilos, lugares e imagens, pelas viagens internacionais, pelas imagens da mídia e pelos sistemas de comunicação globalmente interligados, mais as identidades se tornam desvinculadas – desalojadas – de tempos, lugares, histórias, tradições específicas e parecem “flutuar livremente” (HALL, 2002, p. 75).

Hall (2002) sugere que o sujeito imerso no contexto global não possui um centro capaz de estabilizar suas identidades em torno de uma cultura totalmente fixa. Considerando o exposto, no caso das interfaces com o SEBRAE, por exemplo, considera-se mais interessante investigar as diferentes maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) dos artesãos em suas relações práticas com a instituição, do que simplesmente conceber que o poder instituído por ela possa consumir com a cultura que outrora fora característica de determinada prática artesanal. É preciso reconhecer que na prática artesanal há movimentos de resistir, em relação ao Sebrae e quaisquer outras influências externas e institucionais. Se a cultura popular está entrelaçada nas culturas ordinárias ou não, é algo que o próprio estudo da gestão ordinária pode responder.

A relação da gestão ordinária com as lógicas do capitalismo deve ser vista pela lente criativa dos sujeitos, nas formas como estes reverterem o jogo do capital e conseguem realizar a sua sobrevivência através de golpes criativos (CERTEAU, 1998). Desse modo, opta-se por não enaltecer as conjunturas do capitalismo como algo capaz de extinguir a prática artesanal. Diferentemente, entende-se como o artesanato ainda sobrevive se reinventando a cada dia, mesmo convivendo com as diversas influências externas à atividade, por meio do que Certeau (1998) denomina de artes de fazer. Enaltecer essa inventividade é reconhecer que ela é capaz de gerar a sobrevivência na atividade artesanal.

Através dessas articulações nesta dissertação, investiga-se as artes de fazer dos artesãos, em suas práticas de resistir e os efeitos culturais plurais que emergem dessas redes de relações. Os artesãos podem ser visualizados nessa ótica como posicionados em locais de poder, e como realizadores de transgressão no universo social. As relações envoltas nas Associações de Artesanato, as interfaces com o SEBRAE, os diálogos com o Estado, revelaram diferentes maneiras de fazer gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), que estão interligados a sobrevivência no artesanato.

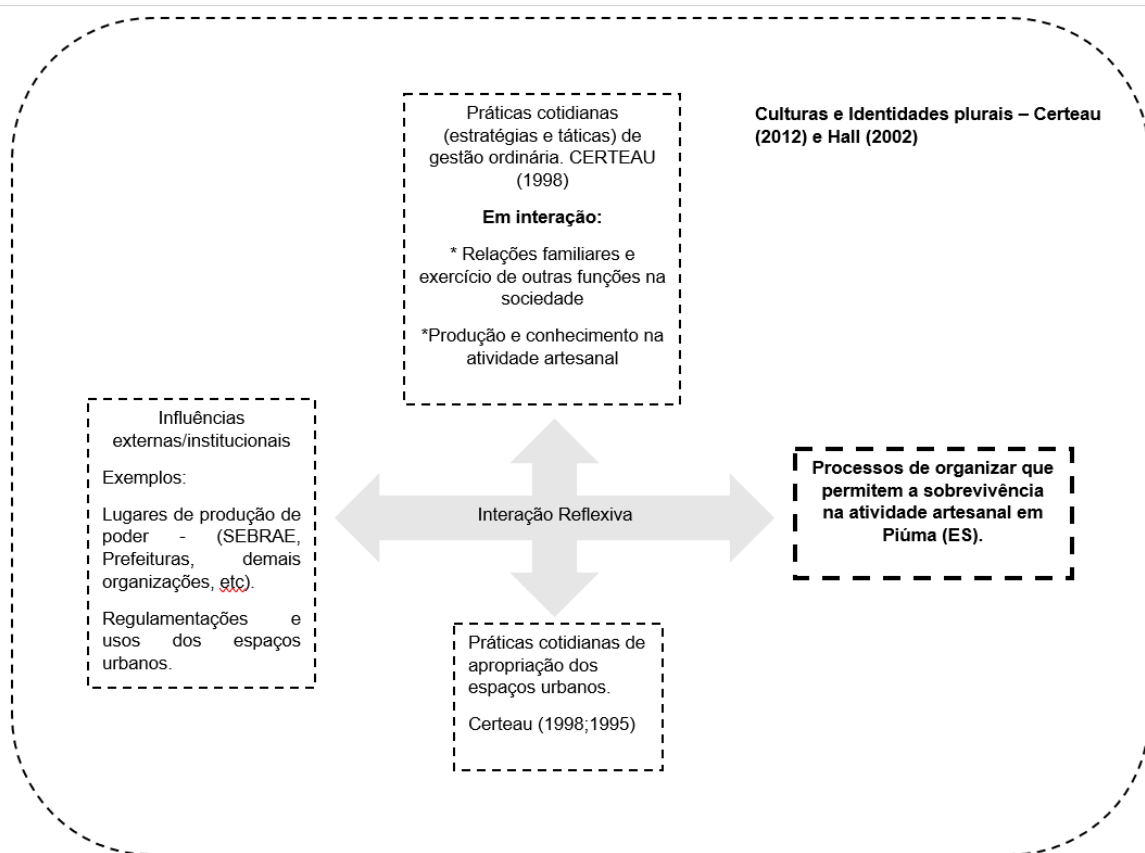
Com o propósito de sintetizar a relação das práticas de gestão ordinária imbricadas em processos de organizar na atividade artesanal, como também outros elementos apresentados ao longo da argumentação teórica articulada nesta dissertação, apresenta-se no próximo tópico o esquema conceitual adotado

## 5 ESQUEMA CONCEITUAL

A seguir, representado na Figura 1, encontra-se o esquema conceitual proposto com base nas articulações teóricas descritas ao longo desta dissertação. Em suma, sintetiza-se que as práticas de gestão ordinária presentes nos processos de organizar na atividade artesanal influenciam e são influenciadas pelas relações com os diferentes elementos que as circunscrevem.

Permeados por essas práticas cotidianas, encontram-se em uma interação dinâmica: relações familiares; produção e conhecimento. Essas práticas cotidianas, conforme nos ensina Certeau (1998), acontecem em meio a espaços e lugares, em temporalidades específicas. Por fim, advoga-se que essas práticas de gestão ordinária nos processos de organizar permitem a sobrevivência na atividade artesanal. A opção por utilizar as linhas pontilhadas nos elementos abaixo representados na Figura 1, deve-se ao fato de enaltecer o caráter dinâmico e reflexivo nas relações entre eles.

**Figura 1** - Esquema conceitual para análise da gestão ordinária no organizar artesanal



Fonte: Elaborada pelo autor

Considera-se que as relações com contextos externos e institucionais à atividade artesanal perpassam por: elementos econômicos - tais como a situação macroeconômica e microeconômica do país; influências de órgãos regulamentadores – políticas públicas do estado e prefeituras; como também são referentes a outras organizações que se relacionam com o artesanato – por exemplo, o SEBRAE e Associações. Todavia, essas relações não somente influenciam como também são influenciadas pelas práticas cotidianas de gestão ordinária, uma vez que a base epistêmica adotada permite a afirmação de que existem redes de relações que permitem aos artesãos atuarem de maneira reflexiva às influências externas/institucionais.

O resistir do artesão se manifesta em diferentes tipos de práticas cotidianas, como por exemplo no habitar e caminhar dos diferentes espaços urbanos. Essa argumentação se sustenta nos ensinamentos de Certeau (1998), que sugere ao pesquisador uma

imersão no universo das cidades, visto compreender as diferentes práticas que sustentam as formas de ocupação desses lugares. Dito de outro modo, as práticas cotidianas de gestão ordinária estão entrelaçadas nos diferentes usos dos sujeitos (artesãos) em relação à cidade de Piúma (ES), perpassando por estratégias legitimadas em locais de poder, como também em transgressões que rompem com esse poder em práticas de resistir sutis.

As práticas cotidianas são indicadas em sua interação com dois elementos, discutidos separadamente na seção teórica, a saber: relações familiares e produção e conhecimento. Ademais, considera-se que a relação de espaço e tempo são de fundamental importância ao entendimento das práticas cotidianas em Certeau (1998). Por exemplo, as táticas se manifestam em microações oportunas condicionadas às redes de relações de forças (estratégias), sendo relevante considerar as condições espaço-temporais em que elas ocorrem.

As relações familiares são relativas às vidas pessoais dos artesãos. Com base no entendimento de gestão ordinária, por se tratarem de negócios de pequeno e médio porte, a separação entre a vida familiar e pessoal e a gestão de negócios não acontece de maneira evidente (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Reconhece-se, portanto, que as práticas cotidianas de gestão ordinária nos processos de organizar e Piúma (ES) estão entrelaçadas nas relações pessoais, como também nas interfaces dos artesãos com suas famílias. Essa característica coaduna com a investigação do artesanato, uma vez que nessa atividade não existe separação estanque entre casa e produção (SENNET, 2009).

A gestão ordinária do conhecimento, conforme explanado anteriormente, é um componente de extrema relevância na atividade artesanal. Isso porque, conforme salienta Sennet (2009), o conhecimento é um fator crítico que agrega valor (inclusive monetário) à prática artesanal. Nesse sentido, considera-se que a gestão ordinária do conhecimento é um elemento que está imerso nas atividades artesanais em práticas cotidianas, isto é, em diferentes estratégias e táticas (CERTEAU, 1998). Essas práticas são executadas em meio às relações dos artesãos nas produções de diferentes saberes e fazeres. Esse jogo ordinário acontece nos processos de organizar da produção em Piúma (ES) por meio de: utilização de diferentes técnicas;

apropriação de diferentes usos de ferramentas; compras de materiais primas; como também em meio ao cotidiano de vendas dos produtos.

As culturas ordinárias e plurais (CERTEAU, 2012) aparecem como pano de fundo para todo o esquema conceitual adotado. Essa escolha se deve ao fato de que se considera as culturas como fenômenos que são produtos e produzem os elementos apresentados na Figura 1. As culturas têm sua formação no cotidiano (CERTEAU, 2012), atravessada pelas diferentes práticas cotidianas realizadas pelos sujeitos (CERTEAU, 1998). Por essa razão, as culturas são fenômenos que estão entrelaçados de maneira dinâmica com todos os outros elementos citados no esquema conceitual.

Por fim, considera-se que a própria dinamicidade presente entre os elementos constituintes das práticas cotidianas imbricados na atividade artesanal permite a sobrevivência na atividade. Em suma, a proposta do esquema proposto na Figura 1 resume-se em investigar: como as práticas da gestão ordinária se organizam nas artes de sobrevivência dos artesãos, no campo do artesanato de conchas em Piúma (ES)?

Após a explanação do esquema conceitual adotado nesta dissertação, no próximo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, tais como: a classificação da pesquisa; a seleção dos sujeitos; os procedimentos de coleta de dados; e as técnicas de análise desses dados.



## 6 METODOLOGIA

### 6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo desta dissertação se volta para a temática da gestão, abordada como uma prática social ordinária. Portanto, a análise está vinculada às práticas cotidianas dos sujeitos gestores ordinários, ou seja, à linguagem, aos relatos, às ações e aos lugares e espaços evidenciados por Certeau (1998). O conjunto dessas práticas deve ser interpretado em um escopo de pesquisa qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2011), uma vez que se investigou o fenômeno em suas formas complexas e substantivas de manifestação.

Certeau (1998) não menospreza o uso de técnicas quantitativas de análise, porém, enfatiza que as dimensões quantitativas tendem a categorizar as manifestações das práticas de maneira estática, impedindo descortinar toda uma complexidade heterogênea que envolve as diversas significações do mundo cotidiano. Cabe destacar que todos os estudos empíricos que se apropriam de Certeau (1998), citados ao longo desta dissertação, utilizam-se de abordagens qualitativas de pesquisa, o que corrobora a escolha adotada em questão. Autores como Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) defendem que os estudos nessas perspectivas devem incluir uma busca na imersão cotidiana, ao aprofundar nas práticas e construções sociais que envolvem o “fazer gestão” em organizações.

A postura qualitativa, portanto, está em conformidade com o foco da pesquisa em investigar as formas de gestão relacionadas às sobrevivências culturais e econômicas, em suas interfaces com o artesanato em Piúma (ES). Realiza-se um mapeamento a partir da vida cotidiana junto dos sujeitos pesquisados, de modo a compreender a dinamicidade presente nas características culturais e os manifestos da gestão, sob a luz das práticas ordinárias (CERTEAU, 1998). Assume-se, portanto, o foco em entender a articulação dessas práticas cotidianas com o “fazer gestão”, a necessidade de sobrevivência dos indivíduos e as características culturais em torno do artesanato em conchas. Em outras palavras, o tipo de pesquisa adotado coaduna

com o pensamento do próprio Certeau (1998), que sugere investigar o cotidiano em suas heterogêneas formas de manifestação.

Após enfatizada a classificação da pesquisa, no próximo tópico discute-se sobre as escolhas relativas à seleção dos sujeitos.

## 6.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Considerando a escolha da atividade artesanal, opta-se por trabalhar a gestão no contexto do artesanato de conchas em Piúma (ES). Justifica-se essa escolha pelo fato de que a prática do artesanato de conchas na região vem sofrendo reconfigurações, seja pela influência de produtos adquiridos a baixo custo, ou por mudanças de modismos, que influenciam o consumo dos turistas na região. Nesse sentido, opta-se por trabalhar em um contexto em que a prática artesanal vem sofrendo metamorfoses que reconfiguram as noções de culturas e identidades em relação ao artesanato de conchas, sobretudo, pela necessidade de sobrevivência dos artesãos.

A pesquisa foi desenvolvida considerando diferentes sujeitos que sobrevivem do artesanato em Piúma (ES). Os sujeitos de pesquisa encontram-se em duas lógicas distintas: a) um grupo trabalha exclusivamente com produtos confeccionados em meio ao formato tradicional do artesanato de conchas; b) outro grupo atua com artefatos confeccionados com outros tipos de materiais.

Os primeiros sujeitos escolhidos trabalham exclusivamente com o artesanato de conchas. Trata-se de três artesãos que se encontram associados, e que têm suas histórias e sobrevivências relacionadas ao artesanato de conchas. Dessa forma, o primeiro grupo é composto por uma artesã que trabalha com o artesanato de conchas há mais de 30 anos. Essa mesma artesã foi fundadora e atualmente é a presidente da Associação de Artesãos de Piúma (ASAPI). O segundo sujeito pertencente a esse grupo é um artesão que também tem sua sobrevivência associada ao artesanato de conchas. Ele chegou a viajar e vender o artesanato confeccionado com esse tipo de material em várias regiões do Brasil e da América Latina. Cabe ressaltar que ele

também foi fundador da ASAPI, sendo o primeiro presidente da associação. O terceiro sujeito de pesquisa também tem sua história e sobrevivência associada ao artesanato em conchas. Sua história perpassa por mais de 30 anos trabalhando com esse material, sendo também fundador e associado à ASAPI.

O segundo grupo de sujeitos analisado atualmente não trabalha exclusivamente com artesanato em conchas. O primeiro sujeito desse grupo é artesão e possui 52 anos. Esse participante da pesquisa sobrevive exclusivamente do artesanato há mais de 40 anos. Ele se interessou e aprendeu o artesanato com sua mãe. Sua história em torno do artesanato na região perpassou por um início junto ao trabalho em conchas. O artesão chegou a viajar pela América Latina produzindo e vendendo suas artes confeccionadas nesses materiais. Todavia, atualmente, devido a mudanças de modismos de consumo, ele trabalha com a produção e venda de outros tipos de artesanato. Ele exerce a venda de seus produtos sob duas formas: na feira de artesanato (da qual é fundador e tesoureiro); como também na realização de “mangueio”, isto é, a venda dos produtos no caminhar pelas praias da região.

Também imerso no segundo grupo, encontra-se um artesão que é considerado um grande mestre do artesanato em conchas na cidade de Piúma (ES). Ele possui 79 anos e há mais de 40 anos trabalha com artesanato em conchas. Em diversas entrevistas foi citado como um grande disseminador do artesanato na região, principalmente devido a originalidade de seus artefatos com conchas. Além disso, dois dos sujeitos de pesquisa aprenderam e participaram de atividades relacionadas à produção de artesanato em conchas com esse artesão. Contudo, atualmente, apesar de trabalhar com diferentes produtos relacionados à arte em conchas, esse artesão também vende artefatos confeccionados com outros materiais. Cabe destacar que, assim como os demais, esse artesão encontra-se associado à ASAPI.

A escolha dos sujeitos incorpora a proposta da pesquisa em investigar diferentes práticas de gestão ordinária nos processos de organizar no artesanato em Piúma (ES). Isso porque os sujeitos escolhidos trabalham sob formas distintas em relação à lógica tradicional do artesanato em conchas, isto é, um grupo trabalha exclusivamente com esse material, o outro já trabalhou e atualmente vende artefatos confeccionados em material diferente. Todavia, ambos têm sua sobrevivência no artesanato, o que

coaduna com o propósito desta dissertação em investigar como as diversas práticas de gestão ordinária possibilitam essas sobrevivências.

Ademais, as histórias de vida desses sujeitos encontram-se imbricadas. Todos os artesãos escolhidos são membros ou fundadores da ASAPI, como também têm sua história e sobrevivência vinculada ao artesanato na região há mais de 30 anos. Suas histórias perpassam por episódios comuns em torno da realização da prática artesanal. Dessa forma, ao analisar o cruzamento dessas histórias é possível perceber diferentes formas de sobrevivência vinculadas em uma mesma atividade, além de compreender também as diferentes facetas dessas mesmas histórias em relação aos aspectos culturais que as envolvem. Dito de outro modo, a escolha dos artesãos foi realizada de acordo com os objetivos imersos nesta dissertação.

Cabe ressaltar que a escolha desses sujeitos de pesquisa ocorreu depois da realização de entrevistas com vários artesãos na cidade de Piúma (ES). A opção por trabalhar com eles aconteceu em virtude de alguns critérios de seleção adotados. O fato de serem membros de uma mesma associação permitiu que se ampliassem os esforços para a visualização dos processos de *organizing*, uma vez que suas histórias e práticas se entrecruzam em espaços semelhantes. Outro fator preponderante para a escolha dos sujeitos foi o fato de possuírem sua história e sobrevivência associadas ao artesanato em conchas. Todavia, dois dos sujeitos não mais trabalham exclusivamente com o artesanato produzido com esses materiais, o que permitiu a análise da relação entre as diferentes práticas culturais relacionadas às artes de sobrevivência.

### 6.3 COLETA DE DADOS

De modo geral, todas as técnicas de coleta de dados utilizadas nesta dissertação estão baseadas em uma postura hermenêutica de interpretação, isto é, a interpretação dos dados em suas manifestações simbólicas e culturais. A análise hermenêutica realizada se destina a investigar as diferentes narrativas produzidas como usos de elementos linguísticos em formas de representação (CERTEAU, 1985).

Dito de outro modo, o ato de narrar ou descrever uma história, ou as práticas linguísticas, foram aqui interpretados sempre como maneiras de fazer, ou seja, uma análise hermenêutica das próprias práticas narrativas.

A primeira etapa da coleta de dados consistiu na utilização de entrevistas não estruturadas em conjunto com a coleta de documentos. Posteriormente, foram realizadas observações participantes durante visitas periódicas a Piúma (ES). A periodicidade se deve, entre outros fatores, à sazonalidade das vendas dos produtos nas feiras da região. A feira de artesanato e as vendas na atividade de “mangueio” acontecem em maior volume durante o verão e nos meses de junho e julho. Consequentemente, os processos de produção também ocorrem, em sua maioria, com maior intensidade durante esses períodos.

O uso das entrevistas não estruturadas está relacionado às narrativas (relatos de vida) dos artesãos. As entrevistas não estruturadas não seguem um roteiro pré-estabelecido, e os assuntos emergem das relações de diálogo entre pesquisador/pesquisados (FONTANA E FREY, 2011). A adoção das entrevistas não estruturadas coaduna com o procedimento de análise narrativa adotado. Durante a coleta de dados não se buscou estabelecer categorias temáticas ou perguntas pré-estabelecidas que tendem a controlar o significado e os assuntos abordados em direção a uma caixa de análise pré-definida, uma vez que todo o texto narrativo possuiu relevante significância durante o processo de interpretação (RIESSMAN, 2001). Essas definições também se ligam com o pensamento de Certeau (2008), uma vez que para o autor os métodos não podem reduzir o outro em uma cadeia de procedimentos e categorias.

A primeira etapa, portanto, consistiu em um levantamento das narrativas de vida dos sujeitos relacionadas: à atividade artesanal, aos percursos e episódios percorridos ao longo de seus desenvolvimentos enquanto artesãos, às relações familiares e demais temas que emergiram do processo de diálogo. Essa postura incorpora a compreensão da narração do percurso de vida como fator que faz a interligação entre biografias, identidades, fatos sociais e culturais (HYVÄRINEN, 2008; RIESSMAN, 2001), ou em outras palavras, como articulações semânticas da ação em meio à temporalidade dos

fatos narrados (RICOEUR, 1994). Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com o auxílio do Microsoft Word.

Pesquisas documentais foram utilizadas para contrapor a dimensão cultural material e os dados obtidos por meio da interpretação de documentos (HODDER, 1994). Essa etapa permitiu compreender a evolução das características culturais em torno do artesanato em Piúma (ES). Foram selecionados materiais que narram a história do artesanato da região e as mudanças que ocorreram em sua configuração ao longo dos anos, sobretudo, as características culturais e econômicas. Variados tipos de documentos foram analisados nesse sentido, entre os quais cabe destacar: reportagens de jornais, notícias de internet, artigos científicos e livros escritos por pesquisadores piumenses.

Além desses materiais, também foram selecionados documentos diretamente relacionados aos sujeitos pesquisados. Atas de reuniões, o estatuto e o regimento da ASAPI foram enriquecedores, tendo em vista a análise da história e do cotidiano da/na associação. Dito de outro modo, a leitura e análise desses documentos permitiu a contraposição de narrativas (documentais) e práticas ordinárias (inclusive narrativas), entre os documentos e o cotidiano dos sujeitos investigados, uma vez que todos os sujeitos fazem do passado e do presente dessa mesma associação.

Considerando a necessidade de se compreender os processos de produção e venda das peças artesanais, optou-se por utilizar também a observação participante, instrumento criado pelo antropólogo Malinowski (1978). Santos e Alcadipani (2015) sugerem a utilização dessa técnica para estudos que se destinam a investigar as práticas nas organizações. Com a utilização dessa técnica de coleta de dados, o pesquisador participa da vida cotidiana e registra a narração da vida junto aos sujeitos em seus *lôcus* de pesquisa (CAVEDON, 2014).

Essas definições coadunam com a proposta de imersão cotidiana em Certeau (1998) apresentada anteriormente. A observação participante inclusive foi utilizada por Giard (1998), uma de suas orientandas e parceira de pesquisa, como técnica de coleta de dados durante sua análise das diferentes maneiras de fazer no cozinhar em Paris (França).

Durante o processo de observação participante, o registro da convivência pesquisador/pesquisados deve ser feito em um diário de campo, onde o pesquisador narra os fatos, imersos nas dinâmicas sociais existentes (CAVEDON, 2014). Desse modo, a observação participante aconteceu junto aos sujeitos de pesquisa, com o acompanhamento das atividades rotineiras de produção e venda dos produtos artesanais, compreendendo as práticas de gestão nas atividades cotidianas.

As observações participantes foram realizadas durante os meses de outubro e janeiro de 2016. Posteriormente, foram realizadas observações durante os meses de julho, outubro e dezembro de 2017. A escolha por esses meses se deve ao caráter sazonal do artesanato em Piúma (ES), uma vez que a atividade ganha maior intensidade durante esses meses, devido às férias escolares e feriados que acontecem nesses períodos.

Em direção semelhante, buscou-se compreender também por meio da observação participante as características culturais do contexto analisado, isto é, as articulações simbólicas, culturais, identitárias e axiológicas. Os diários de campo foram construídos por meio de narrativas (elaboradas pelo próprio pesquisador), contemplando também essas características, considerando que não existe propriamente um tempo presente investigado, e sim em um movimento dialético entre presente e passado (RICOEUR, 1994).

Ao todo, foram construídos dezoito diários de campo, durante os anos de 2016 e 2017. Durante a confecção dos diários foram relatadas vozes de outros sujeitos que não são diretamente investigados nesta dissertação, mas que também contribuíram significativamente para a interpretação dos dados. Após apresentados os mecanismos de coleta de dados, no próximo tópico discorre-se sobre os procedimentos de análise adotados.

#### 6.4 TRATAMENTO DE DADOS

Adota-se nesta dissertação a interpretação dos dados por meio da análise de narrativas, em direção a contribuições que esse tipo de análise pode ofertar a estudos que investigam as práticas em seu sentido certeuniano (ETCHEVERS; MOUNOUD, 2011). Nesse intermeio, realiza-se um diálogo entre a concepção de temporalidade narrativa em Ricoeur (1994) e a importância da narrativa como uma prática em Certeau (1998). Antes de realizar tal aproximação, cabe destacar que para Certeau (1998) a narrativa é uma prática como tantas outras que compõem o cotidiano, e para Ricoeur (1994) a narrativa é uma estrutura de linguagem que contém elementos relacionados às práticas, destacando o papel da leitura como potencial intermediador ao entendimento das narrativas.

Nesta dissertação, adota-se a definição de narrativa em Certeau (1998), enfatizando-a como uma prática ou maneira de dizer, ou seja, não é a narrativa que produz o cotidiano e sim o cotidiano que produz a narrativa. Em outras palavras, Certeau (1985) sugere que a análise das narrativas deve ser centralizada no uso da linguagem por parte dos sujeitos investigados. É relevante, portanto, compreender além da narrativa, entender as relações com os lugares e espaços que as produzem. Como ensina Certeau (1998), é preciso construir uma narrativa das práticas cotidianas. É nesse ponto que é importante a noção de temporalidade narrativa em Ricoeur (1994).

Para Ricoeur (1994), em referência a Santo Agostinho, não é essencial falar de um tempo presente, pois o presente é sempre uma transição (não palpável, ele já se foi), sendo necessário sempre mediar o presente pelo tríplice presente, ao qual cabe destacar a relação dialética entre passado e presente. Em meio a essa definição, considera-se que todas as técnicas de coletas de dados utilizadas ao longo desta dissertação referem-se a manifestações que se encontram no presente-passado. Em outras palavras, as entrevistas relacionadas às narrativas de vida dos artesãos, os documentos selecionados e os diários de campo são considerados diferentes narrativas produzidas no presente-passado.

Não se trata aqui de priorizar uma epistemologia/ontologia da narrativa em detrimento das práticas, uma vez que a narrativa é considerada uma prática em um universo de tantas outras que produzem o cotidiano investigado. É preciso considerar a narrativa, conforme nos ensina Certeau (1998, p.142), em seu potencial que “o discurso produz



então efeitos, não objetos. É narração, não descrição. É uma arte do dizer". Para Certeau (1998), a narrativa é sempre uma maneira de fazer, uma possibilidade de apropriação das disponibilidades linguísticas para narrar relatos em um modo de operação. Em outras palavras, o foco da interpretação dos dados está no núcleo da inventividade dos sujeitos perante as disponibilidades linguísticas (CERTEAU, 1985). Os dados produzidos foram analisados por meio de uma perspectiva em que o pesquisador se torna o leitor/narrador das diferentes histórias coletadas em seu sentido prático certeuniano (ETCHEVERS; MOUNOUD, 2011).

Diante dessa análise, assume-se como pressuposto que o presente se manifesta no passado de maneira dialética por meio da memória (RICOEUR, 1994), isto é, as narrativas carregam consigo fatos sociais (um passado, um acontecimento) (RIESSMAN, 2001; HYVÄRINEN, 2008), em representações que estão interligadas aos aspectos culturais, identitários, simbólicos e axiológicos do contexto (presente) (CORTAZZI, 2001). Esse entendimento se liga ao propósito desta dissertação em investigar as diferentes maneiras de fazer gestão ordinária e suas interfaces com as culturas no plural em Certeau (2012).

A articulação do presente no passado acontece por meio das narrativas, em que os fatos sociais narrados não deixam de estar imbricados aos aspectos culturais do presente (CORTAZZI, 2001), ou mais precisamente, existe uma relação entre o vocabulário da narrativa, da ação e do espírito do narrador (RICOEUR, 1994). Todavia, o ato de narrar é sempre uma maneira de dizer, sendo importante decifrar as estratégias presentes nas transgressões que se materializam nos diferentes discursos narrados (CERTEAU, 1998). Dito de outro modo, é relevante mediar a narrativa em suas relações com os contextos de sua produção, principalmente em seus aspectos culturais (CORTAZZI, 2001). A esse despeito Ricoeur (1994) chama atenção aos conceitos de mimese I, II e III em Aristóteles.

O autor sugere que em meio às narrativas existem articulações (simbólicas, culturais, axiológicas em mimese I), esquemáticas (em mimese II), que permitem integrar uma teoria da ação em uma teoria da narrativa, ou seja, existe uma linguagem do fazer culturalmente mediada no texto narrativo. A interpretação dessa linguagem do fazer será analisada por meio das definições certeunianas, ou seja, o foco é compreender

além do que está dito, os elementos sociais que intermediam os ditos em suas condicionantes temporais. Em outras palavras, as diferentes estratégias e táticas que estão relacionadas aos lugares e espaços de produção das narrativas (CERTEAU, 1998).

Essas definições se aproximam das funções narrativas e do papel do contexto mencionado por Cortazzi (2001), isto é, características culturais, psicológicas e contextuais são componentes do discurso narrativo. Todavia, a proposta é compreender os efeitos e não o objeto narrativo propriamente dito, afastando-se do que seria uma ontologia da narrativa em detrimento das práticas. A análise consistiu em considerar uma construção de uma narração realizada pelo pesquisador, o qual investigou e narrou as próprias práticas sociais, entre elas as práticas linguísticas (CERTEAU, 1998). Aí se considera importante o papel de mimese III.

Para Ricoeur (1994), a mimese III se refere ao papel do leitor em extrair seu próprio sentido do enredo, ou seja, a leitura da narração é sempre um processo intermediado pela experiência. O próprio Certeau (1998; 2008) considera a leitura como um ato de apropriação do texto, ou seja, existe sempre uma prática na atribuição de sentido às narrativas. Em relação à mimese III, enfatiza-se o papel do leitor (próprio pesquisador) no processo de interpretação dos dados. A experiência em campo, os diferentes processos de coleta de dados e a leitura da própria teoria produziram um potencial de análise, cujo propósito foi entender as narrativas em seu sentido prático certeauniano.

Nessa direção, as propostas de Certeau (1998) e Ricoeur (1994) se aproximam no sentido de que não se deve objetivar a narrativa em seu sentido único (uma verdade absoluta), ampliando a análise para os efeitos das narrativas em seu sentido cotidiano. É nessa segunda articulação que se analisa as narrativas nesta dissertação, em que as maneiras de dizer implicam relações entre lugares e transgressões, entre estratégias e táticas (CERTEAU, 1998).

Em suma, a proposta consistiu em construir uma narrativa das práticas sociais (CERTEAU, 1998), intermediadas nas relações do presente se manifestando no passado (RICOEUR, 1994). Isso requer compreender que mesmo um estudo baseado em práticas, que ocasionalmente resume-se a investigar o presente, não consegue retirá-lo do caráter de transição que o próprio presente carrega consigo. Em outras

palavras, nós (investigadores de práticas) sempre nos remetemos ao passado, construindo análises sobre ele, através do tempo que Ricoeur (1994) denomina do presente-passado. É em meio a essas afirmações que se justifica a adoção da análise de narrativas como um caminho em direção ao proposto nesta dissertação, uma vez que o estudo das práticas sempre necessita de uma narrativa que contemple entender diferentes narrativas em seus efeitos cotidianos (CERTEAU, 1998).

Em relação à operacionalização das narrativas utilizadas nesta dissertação, realizou-se, após a leitura dos documentos, transcrição das gravações e confecção dos diários de campo, a organização dos dados empíricos em uma ordem cronológica. Em função dessa cronologia foram criadas categorias de sentido, a partir da leitura dos dados, de modo a conectar as histórias e eventos que tratavam de temas semelhantes.

Desse modo, foi possível organizar os dados em torno de três diferentes dimensões: a) história de vida dos artesãos; b) os episódios marcantes em suas trajetórias; c) em direção à interpretação do cotidiano investigado. Todavia, não se realizou uma separação entre passado e presente, o que seria alvo de crítica pelo próprio Certeau (1985; 2008). Dito de outro modo, narrativas, documentos e observações encontram-se entrelaçadas em categorias de sentido semelhantes, realizando um movimento dialético entre presente e passado (RICOEUR, 1994), permitindo que a interpretação dos dados seja condizente com a análise de narrativa descrita neste tópico.

## 6.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Algumas limitações metodológicas ocorreram durante o processo de imersão em campo e consequentemente afetaram na coleta dos dados empíricos. A principal limitação aconteceu na observação participante dos processos de produção das peças artesanais. A princípio, o objetivo era realizar uma profunda imersão que permitisse realizar a produção de artesanato junto aos sujeitos investigados. Contudo,

não consegui realizar a observação participante nos processos de produção como objetivava, uma vez que encontrei algumas barreiras.

Alguns artesãos não estavam produzindo durante algumas visitas a Piúma (ES). Em outros momentos, não consegui ficar o tempo que queria nos processos de manufatura, em função de alguma necessidade pessoal dos sujeitos de pesquisa, dado que todos produzem em suas próprias residências, ou seja, eles dividem o tempo de trabalho com suas próprias demandas domésticas. Dessa forma, devido ao fato de não ter de fato produzido artesanato como objetivava, acredito que minhas análises podem não abarcar todas as práticas que se encontram em meio aos procedimentos de produção. Apesar disso, acredito ter conseguido encontrar dados interessantes para as análises, que serão apresentadas em diferentes tópicos no próximo capítulo.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS

### 7.1 PRÓLOGO DE UMAS HISTÓRIAS

Antes de iniciar a escrita de uma narrativa, que parte de um passado em direção a um presente, pretendo tecer algumas considerações baseadas no livro “A escrita da História”, de Michel de Certeau. A ideia central que pretendo destacar é que para Certeau (2008) não se pode pressupor que uma narrativa historiográfica é capaz de dominar o outro (passado) em sua totalidade, nem tampouco desconsiderar as condições de um presente que determinam a validade da escrita sobre esse mesmo passado.

Certamente não se trata nesta dissertação da realização de um estudo dito historiográfico, isto é, a escrita sobre um determinado passado. Todavia, neste estudo, analiso práticas que estão entrelaçadas também em narrativas que constituem episódios passados. Nesse sentido, negligenciar o que Certeau (2008) fala sobre a escrita da história seria um equívoco de minha parte. Mais precisamente, em função da densidade teórica presente no livro escrito por Certeau (2008), pretendo enaltecer neste prólogo três diferentes aspectos: enfatizar o lugar social de onde realizo a produção de uma escrita; mostrar como pretendo lidar com o outro e a alteridade que Michel de Certeau nos convida a despertar; para, por fim, relatar de qual realidade escrevo.

Certeau (2008) em sua obra tece severas críticas ao pensamento iluminista, na medida em que essa vertente epistemológica reforça a falsa ideia de que existe na prática científica uma separação entre sujeito e objeto (POSTER, 1992). Certeau (2008) refuta esse pensamento ao enfatizar que existe sempre uma articulação entre a prática de escrever e seu objeto de estudo (OHARA, 2013). Em outras palavras, a prática da escrita científica é sempre intermediada por parâmetros institucionais que legitimam um discurso enquanto cientificamente aceito.

Para ter legitimidade perante seus pares, o pesquisador deve dispor de todo um arsenal teórico e metodológico institucionalmente aceito em sua área de conhecimento (CERTEAU, 2008). Ora, mesmo não se tratando nesta dissertação de

um estudo historiográfico, as afirmações de Certeau (2008) sobre o lugar social do pesquisador não se aplicariam a mim, pesquisador em Administração? Mesmo em uma área cuja “normalidade” é a escrita na terceira pessoa do singular (parâmetro que segui anteriormente), eu não deveria escrever minhas análises na primeira pessoa, uma vez que minha base epistêmica considera que sujeito e objeto estão interligados na prática de escrever?

Acredito que a resposta para esses questionamentos seja afirmativa. Antes de falar especificamente de minha formação e da legitimidade presente em minha área de estudo, pretendo deixar claro algumas informações pessoais. Sou homem, branco e heterossexual. Nasci e cresci em uma família tradicional, próximo daquilo que se considera a classe média brasileira. Ao longo de minha vida sempre obtive acesso a uma educação de qualidade, e trabalhei em cargos técnicos e superiores em três diferentes instituições. Apesar de uma grande admiração pelo trabalho artesanal, meu contato com atividade foi sempre na condição de consumidor, o que de certo modo me motivou na realização de um estudo que me permitisse conhecer melhor essa prática de grande riqueza (econômica, social e cultural) para nossa sociedade.

Antes de realizar a presente pesquisa, conhecia superficialmente as histórias, as culturas, as tradições, as teorias, entre outros elementos presentes no artesanato de modo geral, e mais especificamente no artesanato de Piúma (ES). Realizar uma pesquisa na prática artesanal exigiu reflexões para além de minha zona de conforto. Dessa forma, enalteço meu esforço em realizar uma profunda imersão em um cotidiano que é muito distante da realidade de meu lugar social, e admito que, apesar de sempre buscar a alteridade, minhas análises podem estar intermediadas por esses distanciamentos.

Sou mestrando em Administração e pretendo por meio desta dissertação me tornar mestre. Essa área de pesquisa é em grande medida permeada por discursos totalizantes e dogmáticos. As técnicas de coleta e análise dos dados são, por consequência, muitas vezes, de ordem quantitativa. Em alguma medida, me afasto desse dogmatismo ao realizar minha pesquisa na área dos estudos organizacionais, cujas abordagens teóricas e metodológicas são muito influenciadas por outras áreas do conhecimento, tais como a sociologia e a antropologia. Afinal de contas, Michel de

Certeau é minha principal base epistemológica. Todavia, reconheço que minha formação pode muitas vezes me colocar em pensamentos ditos “cartesianos”, na busca por encontrar respostas totalizantes sobre determinados fenômenos. Confesso que ao longo de minhas análises me deparei por várias vezes com esses pensamentos, e tentei ao máximo não permitir que adentrassem em minhas interpretações.

No que tange aos aspectos teóricos, ressalto que foram considerados alguns parâmetros institucionais para a constituição do referencial. As citações para Certeau (2008) são modos de operações que legitimam a prática científica. Livros, publicações recentes em periódicos nacionais e internacionais foram utilizadas para construir respostas legitimadas a certas perguntas, como por exemplo: o que chamo de organização e gestão ao longo desta dissertação? Utilizo inclusive o próprio Certeau (1998) para legitimar o que são as práticas que investigo.

Em relação aos aspectos metodológicos, utilizo técnicas de coleta e análise de dados também legitimadas em minha área de estudo, isto é, aquelas consideradas pertinentes para a análise das práticas nas organizações. Sendo assim, o questionamento que repousa sobre esse momento é: como lide com a questão do meu lugar social na análise dos dados? A resposta para essa pergunta não é simples de se encontrar nos escritos de Michel de Certeau, nem tampouco é possível encontrar uma resolução de fato.

Considerando o reconhecimento de meu lugar social, é importante em um primeiro momento deixar claro um certo nível de provisoriedade de meu estudo. Certeau (2008) cita a escrita de Freud, para mostrar uma maneira de como o autor realiza uma escrita em que seu lugar social se encontra reconhecido em uma relação com o outro no mesmo texto. Além desse reconhecimento, Certeau (1985) afirma que não se deve reduzir o outro em um conjunto de pressupostos teóricos e metodológicos. A esse despeito, é considerável construir uma linguagem heterológica que tende a interpretar esse outro (CERTEAU, 2008), isto é, não o reduzindo a categorias de análise, ampliando o esforço para a compreensão de narrativas plurais.

Considerando tais perspectivas, a minha imersão em campo e minha narrativa analítica produzida a partir dos dados coletados são baseadas na busca pelo outro

mencionada por Certeau (1985). Durante o período de coleta de dados sempre busquei compreender o outro a partir de suas próprias representações, nas maneiras plurais com que eles criam sentido para (re) construir suas lutas diárias. Dessa forma, não busco por meio de minhas análises corresponder a verdades absolutas, sobretudo àquelas, cuja área da Administração atribui estatuto científico. Se obtenho êxito em minha empreitada, reservo para você leitor esse julgamento.

As leituras dos dados, por meio da produção da interpretação de narrativas, foram construídas sempre considerando que o objeto de estudo não é algo dado, e sim construído por seu próprio autor. Os vários diálogos com os sujeitos de pesquisas, suas práticas cotidianas, as suas maneiras de contar histórias, foram sempre vistas como formas de fazer suas próprias representações. Sendo assim, coloco em evidência meu esforço de transpor as várias vozes que ouvi durante meu percurso de coleta de dados para os escopos de minha análise. Sem dúvida, meu esforço foi realizar, nos limiares de minha capacidade, uma profunda imersão na alteridade proposta por Michel de Certeau em seus escritos.

Para finalizar este prólogo, gostaria de deixar bem clara a noção de verdade que se encontra imbricada nesta dissertação. Além disso, também deixo claro que a própria importância do que venha a ser a verdade não assume tamanha relevância no contexto de interpretação das narrativas nesta dissertação. Dessa forma, recorro às palavras e aos ensinamentos do próprio Certeau (2008, p.335), quando ele nos deixa a seguinte mensagem: “(...) que o excluído produza a ficção que o conta através de uma ‘maneira de falar’ cômica ou trágica, eis aí a ‘verdade’”.

## 7.2 APRESENTANDO A CIDADE E OS PERSONAGENS DE UMAS HISTÓRIAS

### 7.2.1 A “Cidade das Conchas” e o artesanato

Essa história acontece na cidade de Piúma (ES), localizada no litoral sul do estado do Espírito Santo, com distância de 96 km para a capital do estado, Vitória (ES). Com população atual de aproximadamente 18.123 habitantes, Piúma (ES) cresceu 21% em



termos populacionais nos últimos dez anos, acima da média nacional (IBGE, 2014). Banhada pelo Oceano Atlântico a cidade é reconhecida por suas belas praias, pela bela vista do Monte Aghá, como também pelo alto volume de turistas durante os períodos de verão (BODART, 2014). Conhecida como “Cidade das Conchas”, Piúma (ES) tem como principais fontes de renda o turismo, o artesanato e a pesca.

**Fotografia 1** - Vista do Monte Aghá pela praia de Piúma (ES)



Fonte: < <https://www.guiadoturismobrasil.com/cidade/ES/357/piuma> > Acesso em: 28 de outubro 2017.

A pesquisa documental revelou que Piúma (ES) a população nativa era formada por indígenas tupi-guaranis no século XVI, que preenchiam as praias do litoral norte do Rio de Janeiro e sul do Espírito Santo. Posteriormente, com o processo de colonização do país, portugueses, ingleses e franceses chegaram à região para catequizar e explorar o trabalho dos nativos (BODART, 2014). Também nas pesquisas documentais foi possível perceber a existência de mão de obra escravizada durante o desenvolvimento da cidade. Dessa forma, afirmo que, de acordo com a leitura dos documentos, a formação histórica de Piúma (ES) ocorreu com a presença de indígenas, europeus e africanos.

Segundo Marchiori e Bodart (2014) a região se apresentava aos colonizadores por possuir uma boa vantagem econômica, em função da facilidade que o porto do Rio Piúma proporcionava para o câmbio de diversas mercadorias. A economia local, portanto, viveu um grande crescimento, principalmente ocasionado pela exploração

de madeiras e minerais. Além disso, com o início do desenvolvimento urbano, Piúma (ES) recebeu grande atenção de empreendedores ingleses, que viram ali a oportunidade para desenvolver negócios de comércio e agricultura (BODART, 2014).

Em meados de 1907, uma crise na economia estadual, aliada a conflitos entre o governo e os comerciantes europeus, fez com que a economia de Piúma (ES) desacelerasse (MARCHIORI; BODART, 2014). Posteriormente, com a criação da ferrovia Vitória-Minas, o estado passou a se desenvolver com maior vigor em outras localidades, fazendo com que o investimento do governo estadual fosse reduzido nas regiões que circunscrevem a cidade.

Após esse período, Piúma (ES) estagnou economicamente, recebendo a chegada de poucos moradores. A1, uma das artesãs participantes desta dissertação, chega a relatar a precariedade de Piúma (ES) quando sua família se mudou para a cidade em 1966. Em grande parte, a economia local girava em torno da pesca (BODART, 2014), momento em que os homens eram os pescadores e as mulheres cuidavam dos afazeres domésticos.

Na época não tinha nada, né? Tinha aquelas casas de tábuas, de palha. Duas ou três casas só. Quando chegava, na época não tinha luz elétrica, não tinha água encanada, era água de cacimba. Pegava no chafariz, tinha um chafariz lá no Limão, aqui próximo da minha casa tinha outro, lá no porto tinha outro. Ficava aquela fila de pessoas, mais era mulher. [...] Então, era muita dificuldade. A gente ia pra praia, pra pegar aqueles peixinho arrasto. Aí pegava aqueles peixinho pequeno e ia sobrevivendo como podia (A1, 2017).

O período de estagnação econômica de Piúma (ES) levou sua população a desenvolver diferentes formas de sobrevivência, dentre elas se destacam três principais fontes de renda: pesca, artesanato e turismo (BODART, 2016). Mais de 200 famílias sobrevivem dessa prática na região, que é responsável por 95% da produção de artesanato de conchas de todo o país (PIUMA, 2016). Conhecida nacionalmente como “Cidade das Conchas”, Piúma (ES) se destaca principalmente pelas condições litorâneas que permitem a reprodução de diferentes espécies desses moluscos, que são utilizados como matérias-primas para o artesanato característico da região (LOPES, 2016), objeto de minha análise nesta dissertação.

É difícil estabelecer um marco inicial para artesanato de conchas em Piúma (ES). Há relatos de pesquisadores que enaltecem o papel dos indígenas (BODART, 2014) na

formação cultural em torno do artesanato de conchas, como também alguns afirmam que a década de 1960, sem a influência indígena, é o marco do artesanato com esses moluscos (LOPES, 2016).

Foi em 1960 que Piúma (ES) se emancipou do município de Iconha (ES) (BODART, 2014). Naquele momento, a cidade necessitava afirmar uma identidade própria que, segundo Lopes (2016), aconteceu por intermédio da cultura “Cidade das Conchas”. A atividade em grande medida era realizada por mulheres de pescadores na região. Foi também em 1960 que um grande ícone do artesanato de conchas surge, a Dona Carmem. Ela é conhecida como a primeira grande divulgadora do artesanato de conchas no país, sendo responsável por levar essa arte para vários estados brasileiros (LOPES, 2016). A fala dos artesãos investigados corrobora esse fato, na medida em que Dona Carmem foi citada em grande parte das entrevistas realizadas. Além disso, ela fornece o nome para praça onde ocorre a feira da ASAPI, principal associação de artesanato de Piúma (ES).

Nem todos os artesãos concordam que ela de fato foi a pioneira na confecção e propagação da arte em conchas, o que enaltece o caráter inacessível da verdade histórica mencionada por Certeau (2008). Alguns dos sujeitos de pesquisa elencam Dona Carmem como a pioneira do artesanato de conchas em Piúma (ES), outros não atribuem a ela a exclusividade no pioneirismo e divulgação da arte em conchas para o mundo. Segundo alguns dos entrevistados, vários artesãos não conhecidos também foram responsáveis pelo crescimento do artesanato de conchas em Piúma (ES), sendo difícil mencionar quem assume o pioneirismo de fato dessa prática. Esses fatos, além de mostrarem a inacessibilidade da verdade histórica, mostram também que sujeitos ordinários permanecem imersos na invisibilidade de certos discursos historiográficos (CERTEAU, 2008).

Independentemente de quem seja o nome do pioneirismo na arte em conchas em Piúma (ES), Dona Carmem é reconhecidamente uma das maiores expoentes da divulgação e desenvolvimento desse tipo de artesanato. Ao longo de sua história, toda a família de Dona Carmem passou a sobreviver desse tipo de manufatura. Com suas experiências individuais, Dona Carmem ganhou destaque pelo desenvolvimento de uma técnica peculiar de se fazer artesanato com conchas (LOPES, 2016). O fato de

ferver a concha faz com que o aspecto do artesanato fique mais homogêneo e apresentável, retirando as impurezas do material, (re) invenção feita por Dona Carmem (CALENZANI, 1996).

Noto que a Dona Carmen se tornou muito conhecida pelo fato de agregar originalidade em suas peças, na época do desenvolvimento do artesanato de conchas na região. Essa característica atesta uma gestão ordinária do conhecimento da atividade artesanal, pelo fato de que, ao agregar originalidade, Dona Carmen agrega valor ao seu artesanato (SENNET, 2009), em uma maneira de fazer (CERTEAU, 1998) que transgride com os locais próprios de se fazer artesanato até então. Conforme abordei ao longo da argumentação teórica, a prática e o conhecimento estão fundamentalmente atrelados ao desenvolvimento do cotidiano artesanal. A história de Dona Carmen está interligada nessas articulações teóricas, uma vez que suas maneiras de fazer lhe permitiram ser considerada um grande ícone do artesanato em Piúma (ES).

**Figura 2** - A produção de Dona Carmem



Fonte: <[http://www.mundoencantadodasconchas.com.br/fotos\\_galeria/media/000014%20ap.jpg](http://www.mundoencantadodasconchas.com.br/fotos_galeria/media/000014%20ap.jpg)>.

Acesso em: 28 de outubro 2017.

O fato é que mesmo após sua morte, Dona Carmem fez parte de uma dinâmica pioneira que motivou vários artesãos em Piúma (ES) a seguirem o mesmo caminho inicialmente traçado por ela. Dentro dessa dinâmica que vem até a atualidade é possível perceber nas histórias dos artesãos um certo tom nostálgico em relação ao

artesanato de conchas. Isso porque, durante a década de 1990, o artesanato de conchas ficou conhecido nacionalmente e internacionalmente. Existiam grandes demandas de colares para várias regiões do Brasil e para a América do Sul, fazendo com que várias famílias em Piúma (ES) conseguissem seu sustento através desse tipo de artesanato.

Teve um período em que o artesanato foi muito bom de venda e você tinha um mercado grande, que era Rio, São Paulo, Santa Catarina, aqui, em Porto Seguro também começou a vender bem. [...] Porém, tudo tem a moda, é o modismo. Aí você vai com o tempo e acaba caindo (A3, 2017).

A década de 1990 também foi impulsionada pela exposição na mídia do artesanato de conchas. Durante algumas entrevistas na cidade de Piúma (ES), os artesãos se orgulhavam em mencionar o fato da exposição dos colares em uma minissérie exibida pela Rede Globo de Televisão. Eram exibidos colares e cortinas de conchas na produção da minissérie e, segundo alguns artesãos, esse fator favoreceu uma época muito rentável no artesanato de conchas, em função principalmente do chamado “modismo”.

Sim, realmente há um tempo atrás, na novela Riacho Doce. Aquilo lá foi um estouro dentro da área da concha. O pessoal vendeu muito mesmo. [...] Então, a gente que mexe com feira, que é artesão, a gente tem que tá ligado nisso. Tem que tá ligado nessas coisas. A moda há dois anos atrás foi pedras. Tudo que você fazia em pedra vendia. (A5, 2017).

O “modismo” em torno do artesanato de conchas sofreu seu declínio e os artesãos investigados nesta dissertação reagiram de forma diferente em relação a essas dinâmicas cotidianas. A1, A2 e A3 continuaram com a confecção do artesanato em conchas, porém cada um com suas inovações em relação às peças produzidas. A4, além de inovar em suas peças, começou a vender materiais produzidos com base em outras matérias-primas. A5 começou a produzir com outros materiais, alegando que o artesão precisa se reinventar para sobreviver. Percebo, em meio a essas dinâmicas, que cada artesão, à sua maneira de gerir seus próprios negócios ordinários (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), realizou diferentes artes de sobrevivência (CERTEAU, 1998). É importante considerar também que essas mesmas práticas estão articuladas em diferentes efeitos plurais (CERTEAU, 2012) na cultura do artesanato em Piúma (ES).

Mediante essas diferentes maneiras de fazer, considerando a necessidade de se apresentar mais detalhadamente esses artesãos, e após explanado o contexto desta história, no próximo tópico apresento seus personagens. Algumas falas deles já foram citadas acima, em função do fato de que as categorias de sentido imbricam diversos materiais empíricos. Contudo, no próximo tópico dedico maior ênfase em contar as histórias particulares de cada artesão, que dão luz à narrativa desta dissertação.

### **7.2.2 Os personagens desta história**

Por questões éticas, não revelarei os verdadeiros nomes dos personagens desta história. Reservo-me na condição de não revelar suas identidades, em função do fato de que esta é a vontade dos próprios participantes desta pesquisa. Ao longo desta dissertação, substituirei seus verdadeiros nomes por: Artesão 1 (A1); Artesão 2 (A2); Artesão 3 (A3); Artesão 4 (A4); e Artesão 5 (A5).

A1 nesta dissertação é mulher, natural de Itapemirim (ES) e possui 52 anos. Ela trabalha exclusivamente com o artesanato de conchas há mais de 30 anos. É atualmente a presidente da ASAPI e é reconhecida por diversos trabalhos com artesanato de conchas. Na ASAPI, ela é responsável por conduzir reuniões, estabelecer diálogos com a prefeitura, além de realizar boa parte das questões burocráticas em nome da associação.

A história de A1 no artesanato começou com um período em que ajudava sua mãe, que já era artesã, ainda quando criança. Após seus pais se separarem, ela ajudava sua mãe catando conchas e vendendo artesanato nas praias da região, sendo essa a principal fonte de renda para toda sua família. Quando jovem, também participou de um grupo que trabalhava com Dona Carmem, cuja história foi contada no tópico anterior. Ela afirma que nesse tempo desenvolveu algumas habilidades em relação ao fazer artesanato. Desde então, começou a trabalhar com o artesanato de conchas sozinha, confeccionando suas “próprias peças”, isto é, ao seu próprio modo de fazer (CERTEAU, 1998). Ela considera que a habilidade artesanal é algo que está no “sangue”, um “dom”, que a maioria das “pessoas de Piúma” possui.

Eu acho que a gente já tem um sangue de artesão. Qualquer coisa que eu vejo, eu sei criar. Então, tem pessoa que tem esse dom. Eu acho que a maioria das pessoas de Piúma tem isso, entendeu? Então, nada foi difícil pra gente não. (A1, 2017).

É possível notar na fala de A1 que o aprendizado e desenvolvimento de habilidades no artesanato é algo que acontece na prática. Quando ela diz “qualquer coisa que eu vejo, eu sei criar”, noto que para ela os conhecimentos e habilidades no artesanato não separam o saber do fazer, ou seja, ambos são associados na prática de produção artesanal. Esse pensamento coaduna com a discussão sobre o conhecimento incorporado na prática (ORLIKOWSKI, 2002), como também na noção de que no artesanato a mente e o corpo não se separam no processo de produzir (SENNET, 2009).

Outro ponto interessante na fala de A1 é o fato de mencionar que as pessoas de Piúma (ES) “tem isso, entendeu?”. Na fala da artesã é possível perceber uma prática da linguagem (CERTEAU, 1998), na qual os usos das palavras remetem à associação das habilidades de fazer artesanato com a cidade de Piúma (ES). Dito de outro modo, A1 associa por meio da linguagem as habilidades e conhecimentos do artesanato com os aspectos culturais da cidade de Piúma (ES), isto é, ser piumense já remete a uma habilidade natural para se fazer artesanato. Todavia, a artesã não especifica necessariamente que os “dons” dos piumenses são atribuídos ao artesanato de conchas, e sim à habilidade de fazer artesanato. Nesse caso, percebo que para artesã o lugar comum cultural que Certeau (1985) nos convida a desvendar é a prática artesanal de modo geral, não estabelecendo uma ligação estrita com o artesanato de conchas especificamente.

Ao longo de sua história, A1 já trabalhou em outras funções, além de ser artesã. Em 2010 trabalhou como auxiliar de serviços gerais em uma instituição de ensino superior da cidade de Piúma (ES). Além disso, também já trabalhou como instrutora na prefeitura da cidade, período em que ensinava artesanato. Essas outras funções foram concebidas justamente no momento em que o artesanato de conchas entrou em declínio. Como atestam Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), na gestão ordinária dos pequenos negócios o exercício de outras funções fazem parte da gestão no mundo ordinário. Hoje em dia, ela trabalha exclusivamente com a produção e venda de artesanato em conchas.

A1 tem ajuda de seus familiares na produção de artesanato com conchas. Seu marido, que é pescador, a auxilia no processo de produção das peças, sobretudo, nos períodos de verão, em que a venda artesanal acontece com maior intensidade. Seu filho atualmente trabalha em outro estado como auxiliar de obras, porém, em outras oportunidades também já auxiliou a mãe nos processos de fabricação e venda de artesanato em conchas.

Essas características coadunam a afirmação de Sennet (2009) de que na prática artesanal não é possível realizar uma separação estanque entre casa e produção, uma vez que durante os períodos de observação foi possível notar que todo o processo produtivo acontece na própria residência da artesã. Outro aspecto interessante é o fato de que em meio à gestão ordinária de negócios, as relações familiares se encontram imbricadas nos processos de gerir (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

O segundo artesão investigado nesta dissertação também trabalha exclusivamente com artesanato de conchas há mais de 30 anos. A2, durante boa parte de sua vida, foi pescador. O artesanato, a princípio, era uma fonte de renda complementar. Contudo, devido às dificuldades da prática da pesca, aliadas ao fato de “gostar mais” de fazer artesanato, A2 decidiu sobreviver exclusivamente do artesanato de conchas.

Sou pescador profissional, trabalhei muito no alto mar. Hoje eu tô parado na pescaria, mas eu tenho carteira de pesca e tudo. Até porque, hoje, o tempo vai passando e o mar vai te maltratando muito, porque é muito cansativo. [...] E o artesanato, nessa época, não tinha tanto valor, entendeu? Mas, devido o cansaço também, e gostar mais do artesanato, que é a profissão que você tem, hoje ela se torna uma fonte de renda. De primeira, o artesanato era um complemento de renda. Hoje não. Hoje ela se torna uma fonte de renda, porque o artesanato se tornou uma profissão (A2, 2017).

Como visto, uma atividade que hoje em dia “se tornou uma profissão”, fez com que A2 optasse pelo artesanato em detrimento da pesca. Nesse caso, o *status* de profissão associado ao artesanato, já mencionado por Sapiezinskas (2012), implicou em uma relação positiva de A2 com o artesanato. Dito de outro modo, o *status* de “profissionalização”, associado às diversas dinâmicas entre os contextos externos e a própria prática artesanal, não implicaram para A2 uma relação necessariamente ruim, tal como abordam Sapiezinskas (2012) e Marquesan e Figueiredo (2014). Ele se



apropriada dessas mesmas condições para garantir maior renda e consequente sobrevivência.

A2 aprendeu a fazer artesanato com outro sujeito de pesquisa, A4, que apresentarei posteriormente. Durante o período em que trabalharam juntos, A2 produziu e vendeu artesanato de conchas em diversas regiões do país, como também na Argentina, Uruguai e Chile. Esse período foi na década de 1990. Ele admite grande orgulho dessa época, período em que divulgou o artesanato de Piúma (ES) para outras regiões, “(...) eu sempre gosto de frisar nas entrevistas que eu faço que Piúma (ES) é conhecida mundialmente através do artesanato. E é através do que a gente divulgou lá fora”.

Na fala do entrevistado, é possível perceber o uso de elementos linguísticos que o colocam como um dos principais personagens responsáveis por disseminar o artesanato de conchas e, conseqüentemente, a cidade de Piúma (ES) para o “mundo”. Em sua fala, é possível perceber, portanto, uma prática da linguagem (CERTEAU, 1985), articulada em mimeses I e II (RICOEUR, 1994), associada à cultura local em torno do artesanato de conchas, que ele faz através de sua própria história.

A2 também é fundador da ASAPI. Conhecido por ser um dos precursores do artesanato em Piúma (ES), ele já fez parte de três diferentes feiras na região. Um episódio marcante em sua vida foi quando aconteceu um acidente em uma das feiras em que trabalhava, a feira do sol, que atualmente abriga trabalhadores de diferentes regiões do país e funciona somente nos períodos de verão. O acidente, ocasionado pelos ventos fortes que acontecem em Piúma (ES), marcou sua vida. Sua esposa, após o acontecido, ficou depressiva e até hoje sofre com as dificuldades psicológicas ocasionadas pelo ocorrido.

Atualmente, A2 produz artesanato sozinho. Sua esposa e filhas o ajudavam na confecção e vendas das peças. Contudo, a doença de sua esposa, associada ao interesse de suas filhas de fazerem curso superior, faz com que ele atualmente trabalhe sozinho. Sua oficina é em sua própria casa. Esses fatos atestam também o mencionado por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) e Sennet (2009), isto é, a gestão ordinária e o artesanato são sempre intermediadas pelas relações familiares.

O terceiro artesão (A3), que trabalha exclusivamente com conchas, exerce essa atividade desde que tinha 13 anos. Ele começou a trabalhar com seu pai, e desde então sobrevive do artesanato de conchas.

É, porque papai era pescador, então ele conhecia essa área por pescar lá, entendeu? [...] Aí associou junto com o negócio de artesanato. Aí ele começou a vender e tal. [...] com o decorrer do tempo, eu comecei a fazer mesmo para minha sobrevivência junto com meu pai. Aí depois a gente se separou, a vida segue né? Ele pegou e ficou pra ele e eu fiz um outro artesanato pra mim, sendo em cima desse colar de concha, que na época era o que dava pra gente sobreviver. [...] Em 1900 e alguma coisa, pra 2000 já, eu já tava na associação de artesãos aqui de Piúma. Aí já começou a área do bibelô, que já é essas pecinhas que a gente vende lá na feirinha. (A3, 2017).

Na fala de A3, é possível perceber que, ao longo de sua história, ele se “separou” de seu pai para produzir seu próprio artesanato. Essa separação se deve ao fato de que ele começou a produzir diferentes tipos de artesanatos em conchas, em relação ao que seu pai fazia na época. A3, portanto, utilizou do conhecimento e inovação na prática para criar “seu próprio artesanato” e, conseqüentemente, dar seguimento em sua sobrevivência com artesanato de conchas. Essas práticas realizadas por A3 se ligam à afirmação de que o conhecimento e as inovações tornam-se uma fonte de valor dentro do desenvolvimento da prática artesanal (BETJEMANN, 2008; SENNET, 2009).

Ao longo de sua história, A3 chegou a trabalhar em outras funções. Ele trabalhou como ajudante de obras, em um período que o artesanato viveu um declínio na cidade de Piúma (ES). É possível notar a ligação da história de A3 com a gestão ordinária dos pequenos negócios (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), pois ao gerir sua sobrevivência ele sempre esteve entrelaçado com as relações familiares e o exercício de outras funções na sociedade. Todavia, ele se orgulha ao falar que tudo que conquistou deve ao artesanato.

Não tem outra função de renda, não tem outro trabalho. Apesar da minha esposa fazer algumas coisas relacionadas à alimento, ela mexe com outra área também, mas a função da nossa vida é o artesanato. A gente trabalha tudo em cima do artesanato. Não tem outro ramo. (A3, 2017).

Assim como os demais artesãos desta dissertação, A3 foi fundador e atualmente é membro da ASAPI. Sua produção acontece em sua casa, em conformidade ao colocado por Sennet (2009). Ele possui uma filha de 9 anos e disse que prefere deixar

que ela siga sua própria vontade em relação à continuação com o artesanato de conchas.

Atualmente, A3 atende um grande volume de vendas para atacado, destinadas a diversas regiões do Brasil, sobretudo, Rio de Janeiro e São Paulo. Quando o volume de demanda para atacado é alto, ele contrata um ajudante para a realização da produção. Quando o volume não é muito alto, ele trabalha sozinho.

O A4 desta pesquisa possui 80 anos. Ele trabalha com artesanato há mais de 40 anos, sendo reconhecido como um grande mestre do artesanato de conchas em Piúma (ES). A4 é nascido em Cachoeiro do Itapemirim (ES). Formado em contabilidade, ele trabalhou durante muito tempo na área no estado de São Paulo. Posteriormente, voltou a Piúma (ES), trabalhando durante algum tempo como corretor de imóveis. Após esse período, ele afirma que descobriu “um gigante que não conhecia”, associando a constituição desse “gigante” às suas habilidades de produzir artesanato com conchas.

A4 foi casado duas vezes. Possui dois filhos com a primeira esposa e três com a segunda. Ele gosta de enaltecer que um de seus filhos é luthier, por acreditar que seu filho também possui o dom artesanal, nesse caso para produzir instrumentos musicais. A4 também possui outro filho que sobrevive com o artesanato, porém seu filho não produz as próprias peças, apenas revende materiais produzidos por outros artesãos. Assim como A4, seu filho é associado na ASAPI. Durante o período de observações foi possível notar que eles em conjunto compram e revendem artesanatos produzidos em materiais diferentes da arte em conchas. A gestão ordinária dos pequenos negócios se mostra presente, quando eles realizam a compra e venda de materiais em conjunto na mesma associação, isto é, uma mistura de família e gestão de negócios (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

A4 é aposentado, mas sua aposentadoria não lhe garante o sustento. Ele se orgulha ao falar que formou os seus filhos com recursos oriundos do artesanato em conchas.

E aqui, como vocês podem olhar aqui, tem um maquinário que a gente usa e, nessas caixas, estão exatamente o acervo de conchas que são conchas praticamente de várias partes do mundo. Dos cinco continentes eu tenho concha aí. E foi muito bom, porque eu criei meus filhos (A4, 2017).

Apesar de seu orgulho e de sua história associada ao artesanato de conchas, A4 atualmente não sobrevive exclusivamente com a venda desse tipo de artesanato. Ele também vende outros tipos de materiais na feira da ASAPI. Interessante que durante o processo de pesquisa ele afirmou que trabalhava exclusivamente com conchas, enaltecendo a sua importância para o desenvolvimento do artesanato com esse tipo de material. Todavia, durante os períodos de observação participante na feira da ASAPI, foi possível descobrir que ele não trabalha exclusivamente com artefatos em conchas. Dessa forma, percebo que A4 usou de sua condição de poder, em uma prática com a linguagem (CERTEAU, 1985), para se colocar como artesão que trabalha exclusivamente com conchas, de modo a enaltecer sua importância para o artesanato de conchas em Piúma (ES).

Essas evidências também são confirmadas quando A4 fala sobre o declínio econômico sofrido pelo artesanato de conchas depois do estouro de 1990. Para ele, o declínio se deve ao fato de que os artesãos não souberam se reinventar. Para A4, existe uma falta de criatividade, que ocasionou em uma estagnação do artesanato de conchas.

Com certeza. O primeiro motivo é a falta de criatividade no artesanato. A falta da pessoa criar coisas diferentes. Porque você entra na internet e entra lá num trabalho de concha e você vê que tem trabalhos muito evoluídos, que continuam vendendo. O meu caso, por exemplo. Por que eu vendo ainda? É porque eu sou diferenciado do que o pessoal faz. Na época, eles seguiam, inclusive, os meus modelos. A maior parte. Por que? Parece que eu nasci para o negócio e não sabia. Essa que é a verdade. Eles copiavam muita coisa e eu também não tava nem aí, porque eu não dava conta de fazer, né? A venda era muito grande (A4, 2017).

É possível notar na fala de A4 vários usos da linguagem (CERTEAU, 1985), que permitem colocá-lo na posição de um artesão diferenciado na arte com conchas. Outro fator interessante é o fato de mencionar várias cópias de peças. Durante os períodos de observação foi possível notar a realização de várias maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) na produção de artesanato com conchas, principalmente relacionadas com a cópia de peças. Essas táticas (CERTEAU, 1998) em torno do conhecimento e produção do artesanato atestam a afirmação de Sennet (2009), de que no artesanato o conhecimento é um valor econômico de extrema importância para a sobrevivência na atividade.

O último artesão que apresento será chamado de A5. O A5 desta dissertação sobrevive do artesanato faz 40 anos. Ele aprendeu o artesanato com sua mãe, que já era artesã e sustentava os filhos através dos recursos proporcionados pela atividade. Ele possui dois filhos, um que mora com a mãe e outro que mora com ele. A5 se orgulha de contar sua história como artesão, enaltecendo que ao longo de toda sua vida sobreviveu por intermédio dessa atividade.

Um fato que distingue A5 dos demais artesãos desta pesquisa é o de ele atualmente trabalhar com a atividade de “mangueio”. Essa atividade se caracteriza pela venda do artesanato no caminhar pelas praias, habitando espaços específicos (CERTEAU, 1985) nos períodos de intenso movimento de turistas. A5 se orgulha de exercer essa prática há mais de 30 anos, narrando diversas histórias sobre a atividade que serão mais bem exploradas em um momento posterior.

Outro fator interessante na história de A5 foi o fato de ter trabalhado durante 15 anos com A4. Ele aprendeu e realizou vendas para o artesão na atividade de “mangueio”, em diversas regiões do país e na América Latina. A5 conta também que aprendeu o “amor” pelo artesanato com A4, amor expresso na qualidade dos materiais que produz.

Conheço ele desde quando eu era garoto, tem mais de 30 anos. É uma pessoa pioneira nessa área de artesanato de concha, né? Uma pessoa muito criativa, que me ajudou bastante a amar o artesanato. Porque, hoje em dia, quando a gente faz a peça, a gente faz como se fosse usar a peça, entendeu? Então, esse trabalho tem que ser feito com amor. Hoje em dia a gente vê muito trabalho aí, mas não são tão caprichados como tem que ser, né? Então, é isso aí. No meu entendimento, eu tento fazer o meu melhor pra que o meu cliente possa tá gostando da peça. E isso é muito gratificante quando um cliente vai na minha barraca e vê que aquilo é feito com amor, com carinho. Você vê a peça, pega a peça e vê que dá aquela coisa de usar. Então, isso é uma coisa muito importante pra mim. Eu fico muito feliz com isso também (A5, 2017).

Na fala de A5, percebo o uso da linguagem para enaltecer que para ser um bom artesão é importante que se tenha “amor” à sua prática. Noto aqui a presença da identidade na prática mencionada por Gherardi (2009), isto é, na existência de uma relação de carga sentimental entre o sujeito e a prática. Todavia, o artesão não necessariamente associa essa carga sentimental ao artesanato de conchas especificamente.

A5 começou seus trabalhos com o artesanato em conchas, contudo, em momentos posteriores decidiu acompanhar a “moda”. Atualmente, ele trabalha com produtos divergentes à lógica do artesanato original em conchas, e credita a isso o fato de que para sobreviver o artesão tem que se “reinventar” a cada dia. A cultura no plural em Certeau (2012) e a identidade descentrada em Hall (2002) ficam expressas nessas afirmações, mostrando que para A5 o “amor” é em relação ao artesanato, à prática, e não necessariamente à cultura popular da “Cidade das Conchas”. Dito de outro modo, ele se adequa ao modismo em torno das transformações da própria prática artesanal, de modo que a cultura e a identidade se tornam elementos plurais e dinâmicos em sua vida.

A5 também é fundador da ASAPI. Atualmente, exerce a função de tesoureiro na Associação. Ele divide sua venda entre a atividade de manguieiro e a feira da praça Dona Carmen.

Abaixo, no Quadro 1, sintetizo as informações referentes aos artesãos que investigo nesta dissertação. Interessante notar que todos adotam o artesanato como forma de sobrevivência em suas vidas. Todavia, cada um, à sua maneira de fazer (CERTEAU, 1998), sobrevive do artesanato em suas próprias dinâmicas cotidianas, isto é, em seu próprio modo de produzir, viver e sobreviver através do artesanato.

**Quadro 1** - Apresentação dos artesãos

<b>Artesão</b>	<b>Forma de aprendizado</b>	<b>Relações familiares no artesanato</b>	<b>Justificativa para o início da atividade artesanal</b>	<b>Tipo de artesanato</b>	<b>Característica da produção</b>	<b>Atividades institucionais</b>
A1	Aprendeu artesanato com a mãe e com a Dona Carmen.	O marido e o filho a auxiliam no processo de produção,	Forma de sobrevivência.	Artesã de conchas.	Produz em sua própria residência.  Principais produtos: flores, caixas de presente	Presidente da principal associação de artesanato de conchas da cidade

		quando necessário.			e baianas confeccionadas como conchas.	
A2	Aprende artesanato de conchas com A4.	Trabalha sozinho.	Forma de sobrevivência.	Artesão de conchas.	<p>Produz em sua própria residência.</p> <p>Principais produtos: bibelôs (sapinhos, baianas e outros produtos feitos com conchas).</p>	É membro e fundador da principal associação de artesanato de conchas da cidade.
A3	Aprende artesanato com seu pai.	Quando necessário (alto volume de vendas no atacado), sua esposa e um aprendiz o auxiliam no processo produtivo.	Forma de sobrevivência.	Artesão de conchas.	<p>Produz em sua própria residência.</p> <p>Principais produtos: bibelôs (sapinhos, baianas e outros produtos feitos com conchas).</p>	É membro e fundador da principal associação de artesanato de conchas da cidade.
A4	Aprende sozinho. Foi mestre de A2 e A5.	Atua sozinho na produção, porém revende peças que compra	Forma de sobrevivência.	Artesão de conchas e de outros diversos materiais	<p>Produz em sua própria residência.</p> <p>Principais produtos: abajur com conchas e</p>	É membro da principal associação de artesanato de conchas da cidade.

		com seu filho.			artesanato “hippie”.	
A5	Aprendeu com sua mãe e com A4.	Atua sozinho	Forma de sobrevivência.	Artesão que trabalha com diversos tipos de materiais, não utilizando conchas.	Produz em sua própria residência.  Principais produtos: artesanato “hippie” – brincos, pulseiras, cordões, etc.	Tesoureiro da principal associação de artesanato de conchas da cidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em meio às dinâmicas cotidianas dos artesãos investigados, foi possível notar histórias que se entrelaçam em episódios semelhantes. A próxima seção, portanto, é dedicada às narrativas das histórias dos sujeitos que se conectam nesses episódios marcantes. Essa escolha se deve ao foco da dissertação em interpretar diferentes práticas cotidianas (CERTEAU, 1998), em mecanismos de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), conectadas através de processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004).

### 7.3 EPISÓDIOS MARCANTES DE UMAS HISTÓRIAS

#### 7.3.1 Criação da Associação de Artesãos de Piúma (ES) – ASAPI

Todos os artesãos estudados nesta dissertação se encontram associados na Associação de Artesãos de Piúma (ASAPI). A ASAPI foi criada em 1988, reunindo um conjunto de artesãos da cidade de Piúma (ES), com o intuito de garantir legalidade e poder político para os artesãos associados. Em outras palavras, a criação ASAPI permitiu mecanismos de gestão ordinária que garantem um lugar estratégico



(CERTEAU, 1998) para os próprios artesãos. Além disso, outro principal objetivo da ASAPI é garantir um espaço para que os associados possam vender seus produtos na cidade.

A ASAPI foi criada justamente no período de “auge” do artesanato de conchas. Conforme apresentei anteriormente, em meados de 1990 o artesanato na região viveu um grande crescimento. Foi então, nesse momento de “auge” do artesanato, que surgiu a necessidade de estabelecer uma associação que permitisse aos artesãos possuírem legalidade e voz política ativa.

Ela partiu exatamente de um local pra se agrupar os artesãos e vender. Aí foi aí que veio o conceito de fazer uma fundação, de registrar uma associação, fazer um negócio legalmente, pra ter força, inclusive, dentro dos poderes municipais, estadual, federal. (A4, 2017).

Um fator interessante é a existência de práticas ordinárias (CERTEAU, 1998) de artesãos em relação à criação da ASAPI. Somente sócios com carteirinhas poderiam ser fundadores. Porém, vários artesãos que não possuíam legalidade também participaram ativamente do processo de criação da associação, evidenciando uma transgressão aos locais de poder. Na fala de A1, a seguir, isso fica evidente, quando ela relata que apenas A5 possuía legalidade como fundador na ata da associação, sendo que ela também participou do processo por intermédio da inscrição de sua mãe. A2 e A3 também são sócios fundadores da ASAPI (atestado na leitura da primeira ata da associação).

Ela foi formada em 88. Juntou um grupo de pessoas, tem ata, tudo lá. [...] Eu só entrei um ano depois. Não é sócio fundador, não. Juntou aquele grupo, formaram, aí ficou um sócio de carteirinha e um sócio pra expor. O de carteirinha, no caso, é A5, porque A5 é sócio fundador. Mas ele não expõe igual eu, entendeu? Ele viajava pra longe, pela carteirinha ele ia pra tudo quanto é canto. [...] Então, naquela época, o artesanato tava no auge e o movimento era todo aqui embaixo (A1, 2017).

A4, na entrevista, mencionou que era sócio fundador. Todavia, quando realizei a leitura da primeira ata da associação, não visualizei seu nome. Ao questionar A1, ela confirmou que de fato ele não foi fundador, e que entrou na ASAPI após um determinado período. Noto o uso da linguagem (CERTEAU, 1985) realizado por A4, que durante a entrevista o colocou como artesão exclusivo de conchas e fundador da ASAPI, fatos que foram contestados ao longo do processo de investigação empírica.

A ASAPI possui um regimento interno que define alguns processos de organizar. Por exemplo, a escolha do presidente da associação acontece por votos da maioria. Segundo A1, ninguém quer assumir essa função, uma vez que “não se ganha nada”, apenas “mais trabalho”. A1 e A2 foram os únicos presidentes da associação, sendo A1 a presidente atual.

Desde 2000 que eu peguei a associação, peguei um período até 2004. [...] A5 falou: "Deixa A2 um pouquinho, A2 é doido pra ser presidente.". Aí eu falei assim: "Tá, tudo bem". [...] Vocês dois são muito amigos, não ligo pra essas coisas não. Bobeira. A gente não ganha nada, só mesmo dor de cabeça." Aí A2 ficou. Pegou em 2004 e ficou até 2012. Depois de 2012 eu peguei novamente. A2 falou assim: "Nós temos que mudar, porque tá igualzinho Ricardo e Samuel aí em Piúma. Nós temos que mudar isso aí". (A1, 2017).

A1 cita em sua fala uma analogia em relação aos prefeitos de Piúma (ES) nos últimos anos. A prefeitura de Piúma (ES) vem sendo ocupada por dois grupos, que trocam em determinados períodos de eleição. Todavia, a presidência da ASAPI foi ocupada em grande medida pela própria A1. Apesar de enaltecer que não possui benefícios pelo cargo, ela manifesta muito orgulho ao falar de seus feitos pela ASAPI, incluindo principalmente o habitar (CERTEAU, 1985) do espaço atual de funcionamento da feira, na praça Dona Carmem.

A história envolta no habitar (DOSSE, 2013) desse espaço é de extrema importância para a ASAPI e seus associados. Isso porque, para conseguirem se estabelecer no local, os participantes dessa pesquisa vivenciaram dinâmicas cotidianas complexas. Ao longo das análises foi possível perceber que em meio à gestão ordinária da ASAPI existiram e existem práticas cotidianas (CERTEAU, 1998), manifestadas em diferentes processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004), entrelaçadas na ocupação do espaço onde atualmente ocorre a feira da associação.

Quando nós chegamos na praça Dona Carmen, foi em 97 ou 98.. [...] Quando nós chegamos na praça, a praça não tinha meio fio, não tinha nada. Era capoeira mesmo, que na época eles chamavam "praça de evento". (A1, 2017).

Todos os artesãos investigados participaram ativamente do processo de constituição do espaço onde atualmente acontece a feira da ASAPI. Considerando que o habitar (CERTEAU, 1985) da praça Dona Carmem se entrelaça nas histórias dos sujeitos

analisados nesta dissertação, no próximo tópico dedicarei uma narrativa ao episódio que envolve os movimentos de ocupação desse espaço.

### **7.3.2 A apropriação do espaço da Praça Dona Carmem**

Após a criação da ASAPI em 1988, os artesãos habitaram vários espaços na cidade de Piúma (ES), dada a realização da feira da associação. Ao longo de suas narrativas, foi possível perceber um certo tom de dificuldade encontrado por eles, uma vez que não possuíam um bom espaço para as vendas, tampouco tinham dinheiro em caixa para comprar tendas e barracas padronizadas.

Em meados dos anos 2000, depois de diversas transferências de local da feira da ASAPI, os artesãos conseguiram junto à prefeitura a possibilidade de habitar a praça Dona Carmem. Nessa época, a praça não tinha calçamento e os artesãos encontravam grandes dificuldades de operacionalizar a feira da associação no espaço em questão.

Quando eu peguei a associação em 2000, eu não peguei nada em caixa. A associação tava com praticamente todo mundo que desistiu, lembra que eu falei? Não tinha nada, não tinha dinheiro. Peguei uma dor de cabeça. Não tinha barraca padronizada, não tinha luz, nós ficava tudo na lama, não tinha dinheiro, não tinha nada. E aí? Fazia como? (A1, 2017).

Os artesãos então encontravam-se diante de dois problemas: o primeiro seria conseguir verba para realizar o calçamento do espaço onde ocupam na praça Dona Carmem; o segundo consistia na necessidade de comprarem barracas e tendas para que pudessem trabalhar nos dias de chuva e intenso calor. Em relação ao primeiro impasse, os artesãos se mobilizaram, adiantaram as anuidades e trabalharam para fazer o calçamento do espaço onde ocorre a feira.

Aí nós calçamos aquilo tudo, botamos meio fio naquilo tudo, ajeitamos e, quando nós chegamos lá, devido à situação econômica. [...] Ali, os turistas não entravam dentro da praça, porque era um lameiro, lama mesmo. [...]. Aí, em 2001, eu comecei a recolher dinheiro da associação, dos sócios, que eu peguei a associação sem nada, e calçamos a nossa área. Fizemos instalação certinho, tudo arrumadinho, pra estruturar um pouquinho. Foi o que deu uma levantada na associação (A1, 2017).

Durante os processos de entrevistas e nas conversas que aconteceram nos períodos de observação, sempre foi possível notar um tom de orgulho em relação à obra que os artesãos associados fizeram na praça Dona Carmem. Isso porque, foram eles mesmos que se dispuseram a trabalhar para que a obra acontecesse. Interessante notar que em meio a essas práticas existiu um processo bem articulado de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), em processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004), que envolveu todos os membros associados, permitindo uma “levantada na associação”.

Dito de outro modo, mesmo não possuindo o *status* atribuído a gestores, tampouco organizados nos formatos tradicionais de organização, todos os artesãos investigados nesta pesquisa participaram de um processo de mobilização que garantiu a sobrevivência deles e de seus respectivos artesanatos na cidade de Piúma (ES). Além disso, é possível afirmar que esse processo de mobilização fora dos moldes tradicionais não foi somente acessório, mas fundamental para os sujeitos pesquisados, uma vez que a partir desses mesmos processos eles atribuíram sentido de sobrevivência a um movimento coletivo de ocupação do espaço.

### **Fotografia 3** - A feira da praça Dona Carmem



Fonte: Fotografia feita pelo autor em 2017.

O processo de habitar (CERTEAU, 1985) da praça Dona Carmen também envolveu certas articulações políticas. Apesar de todo o esforço de se mobilizarem em torno de

recursos para a realização da obra na praça, eles utilizaram várias vezes das redes de relações estratégicas (CERTEAU, 1998) da ASAPI para garantirem recursos oriundos da prefeitura. Esses fatos mostram que os gestores ordinários analisados nesta dissertação se encontram em dinâmicas cotidianas que lhes permitem serem (re) ativos em relação aos poderes públicos, conforme abordei no esquema teórico. Em outras palavras, eles articularam em suas práticas diversas táticas e estratégias (CERTEAU, 1998), nas relações de gestão ordinária e nos processos de organizar, de modo a não somente serem influenciados pelos contextos de poder, mas também poderem influenciar esses mesmos lugares na sociedade.

A presidente da associação (A1) mencionou por várias vezes que utilizou dessas articulações relacionais para conseguir: suprimentos para realização da obra; utilização de funcionários e caminhões de concreto contratados pela prefeitura; entre outros auxílios, como o fornecimento do cabeamento de energia elétrica. Interessante notar que A1 menciona esses fatos em uma prática da linguagem (CERTEAU, 1985) que a coloca como principal responsável pelo acontecimento da obra, como também enaltecendo o lugar estratégico (CERTEAU, 1998) e político, relacionado às redes de relações da ASAPI com os órgãos públicos.

Calcei aquilo tudo, pedi os sócios o adiantamento das mensalidades, fiz um croquete pra levar na prefeitura e pedir alguns vereadores da época que me dessem um saco de cimento cada um. Aí fui na câmara, pedi e alguns me deram cimento (A1, 2017).

O jogo de estratégias e táticas (CERTEAU, 1998), sobretudo em suas interfaces com os poderes públicos na cidade de Piúma (ES), também ocorreu em relação ao segundo problema, a necessidade das tendas. Durante um certo período, existiu uma feira destinada aos pescadores da cidade. Essa feira possuía tendas fornecidas pela prefeitura. Porém, a feira dos pescadores passou a não mais existir, e as tendas foram abandonadas no estacionamento próximo à principal praia de Piúma (ES).

No mesmo momento, os artesãos da ASAPI, em suas articulações políticas, conseguiram junto à prefeitura um auxílio de verba por ano, estimado em R\$ 15.000,00. Todavia, segundo os entrevistados, a prefeitura nunca realizou o repasse dessa verba. Mediante esse impasse, em acordo ordinário junto aos representantes da prefeitura, os artesãos se apropriaram das tendas que se encontravam abandonadas na praia, em nome da verba que nunca receberam.

Única coisa que nós mudamos é botar aquelas tendas lá. Porque, na verdade, as tendas veio pra feira da Fernanda. Aí largou tudo ali na beira da praia, aquele monte de tenda lá. [...] Aí chegou um dia, os vereador aprovou 15 mil pra gente, pra retirar todo ano, e nós não conseguimos retirar esses 15 mil até hoje. Até hoje o prefeito não deu. Aí ele falou sabe o que pra nós? "Vai lá e pega aquelas tendas lá pra vocês.". E ele achou que nós não ia pegar: "É mesmo prefeito?". [...] Fomos lá, pegamos aqueles ferros tudo e nós, mulher, lavamos aquela lona todinha na mão mesmo. [...] Nem sei o que vai dar. Deu tá dado. (A1, 2017).

A apropriação das tendas se configura como uma tática (CERTEAU, 1998) que transgrediu os locais de poder, em um golpe momentâneo, uma vez que as tendas eram da própria prefeitura. Todavia, os representantes da prefeitura “permitiram” a realização dessa tática, dado que o órgão público possuía um débito com a associação. Nesse caso, a articulação prática da ASAPI em suas interfaces com a prefeitura de Piúma (ES) fez com que uma tática cotidiana ocorresse na invisibilidade, mesmo que os membros da própria prefeitura estivessem cientes da realização dessa prática ordinária.

Além disso, em conversas durante o período de observação, foi possível notar que o habitar da praça Dona Carmem ocorreu sem a realização de licitação prévia. Nesse caso, ocorreu outra tática (CERTEAU, 1998) de habitar (CERTEAU, 1985), que rompeu com os locais de poder, em meio às articulações políticas da associação. Como a ASAPI ocupa o espaço há mais de 20 anos, eles justificam que já têm “posse” do lugar. Inclusive, os artesãos utilizam desses argumentos e de suas articulações políticas para negociar um “acordo” com a prefeitura. A força política na gestão ordinária da ASAPI é tão evidente, que um vereador disponibilizou um advogado para tratar desse impasse.

A1 reclamou de embates com a prefeitura sobre a necessidade de licitação. A prefeitura está sendo processada e marcou uma reunião com ela para tratar de um “acordo” que melhor atenda ambas as partes. Um vereador, inclusive, disponibilizou um advogado para a ASAPI tratar dessas questões (Diário de Campo, outubro de 2017).

O habitar do espaço da praça Dona Carmem, portanto, reservou e reserva grandes complexidades cotidianas. É possível perceber por intermédio dessas dinâmicas que estratégias e táticas (CERTEAU), articuladas com a gestão dos pequenos negócios (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), se encontram imbricadas na ocupação do espaço. Ademais, os processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004) perpassaram os limites tradicionais em torno da ideia comum

de organização, mostrando como gestores ordinários inferiram práticas cotidianas em suas relações com as esferas públicas. Essas práticas cotidianas estão entrelaçadas em processos de organizar que permitem uma relação reflexiva entre a ASAPI e os contextos que a circunscrevem, tal como abordei na confecção do esquema teórico desta dissertação.

A história do espaço da praça Dona Carmem, contudo, não termina em meio a esses episódios. Durante o processo de investigação empírica no ano de 2017, uma nova associação de artesãos em Piúma (ES) instalou uma feira na mesma praça, o que gerou uma revolta por parte dos membros da ASAPI, e uma consequente luta pelo espaço. Na próxima seção, portanto, dedico uma narrativa à interpretação do episódio da guerra pelo espaço.

### **7.3.2.1 A guerra pelo espaço**

Nesta parte da dissertação analiso episódios passados que se encontram entrelaçados nas narrativas produzidas no processo de investigação empírica. A guerra pelo espaço da praça Dona Carmem aconteceu durante o período de coleta de dados, em 2017. Contudo, as narrativas produzidas nas entrevistas, como também nos diários de campo, contêm elementos que fazem a ligação entre a apropriação do espaço tratada no tópico anterior e um cenário atual de investigação. Essas ligações estão de acordo com a análise de narrativa proposta. Em outras palavras, a análise que faço neste tópico se encontra na relação entre presente e passado, em mimeses I e II, de acordo com o proposto por Ricoeur (1994).

A coleta de dados começou no ano de 2016. Durante as primeiras imersões em campo, a feira da ASAPI não estava acontecendo, devido ao baixo volume de turistas na região de Piúma (ES). Os artesãos, em sua grande maioria, estavam trabalhando apenas com baixo volume nos processos de produção de suas peças.

Em 2017, quando retornei a Piúma (ES) durante um feriado, fui informado de que a feira da ASAPI iria funcionar normalmente. Quando fui realizar a primeira observação

na feira, e já ciente das narrativas sobre os episódios do habitar da praça Dona Carmem, estranhei a presença de uma outra associação, ocupando outro espaço na mesma praça. Imediatamente perguntei aos artesãos a respeito da outra feira, e em suas falas sempre encontrei um certo tom de revolta com a presença da outra associação no mesmo espaço.

Quando nós chegamos na praça, dia 21 de abril, já tava aquela feira lá montada, entendeu? Eu, pra falar a verdade, nem sei. [...] aí nós ficamos na câmara, atrás dos vereador pra arrumar um lugar pra eles. E eles têm um projeto que é a rua do parque, a rua Paulo Freire. Eles vão ter toda a estrutura. Diz que eles vão ganhar barraca, eles vão ganhar tudo. Que Deus abençoe, porque nós já temos o nosso lugar pra trabalhar, tá? (A1, 2017).

É possível perceber que a gestão ordinária da ASAPI, em seus mais diversos processos de organizar, possui uma rede de relações práticas (CERTEAU, 1998) que garante voz política junto à prefeitura de Piúma (ES). Na fala de A1 é possível perceber inclusive a utilização dessa condição para barganharem um local de vendas para a nova associação, permitindo à ASAPI uma garantia de “posse” da praça Dona Carmem. Nas observações sempre eram mencionados diálogos com o prefeito e os vereadores, com o objetivo de retirar a nova associação da praça Dona Carmem, uma vez que eles não admitiam a realização das duas feiras no mesmo espaço.

Na fala de A1 é possível perceber um uso da linguagem (CERTEAU 1985), quando ela utiliza “nosso lugar”, remetendo a uma apropriação do espaço por parte dos associados da ASAPI. Em outras palavras afirmo que: um lugar antropológico como a praça Dona Carmem, que outrora fora apropriado pelos artesãos de maneira ordinária (CERTEAU, 1998), hoje significa para eles um direito de propriedade. Cabe ressaltar que minha interpretação se encontra nos modos de produção das práticas dos sujeitos, não se referindo a nenhum aspecto que garanta um efeito legal de posse da praça Dona Carmem.

Tentaram entrar uma outra associação lá sem registro, sem nada, e nós entramos na briga com a Câmara e o prefeito. E se ele não desse essa coisa, nós íamos pra justiça. Porque não é justo que essa associação, que tá lá há mais de 20 anos mais ou menos, e uma que entra agora, sem registro, sem nada, querer ocupar o nosso espaço. (A4, 2017).

A guerra da associação junto a prefeitura surtiu efeito, pois não ocorreu a necessidade de irem à justiça para resolver o impasse relacionado à praça. Em novo período de imersão em campo não notei a presença da outra associação no espaço da praça



Dona Carmem, isso porque, eles desistiram de ocupar o espaço através de um acordo tácito.

Em diálogo com os artesãos, foi possível descobrir que a prefeitura se propôs a garantir outro espaço para a realização da feira da nova associação, fato que foi comprovado durante as imersões em campo no verão de 2018. Mais uma vez é possível notar que a gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) dos membros da ASAPI, possui reflexividade em meio às redes de relações cotidianas (CERTEAU, 1998) nas interfaces com a prefeitura de Piúma (ES). Dito de outro modo, as articulações da ASAPI junto aos representantes municipais lhe permitiram habitar um espaço público de maneira inicialmente tática (CERTEAU, 1998) e, atualmente, requerer a “posse” desse mesmo espaço público através de uma articulação estratégica (CERTEAU, 1998).

Surpreso com esses fatos, interroguei os artesãos para saber suas narrativas a respeito da “posse” da praça Dona Carmem, e a eventual retirada da outra associação do espaço. Infelizmente, eles não permitiram gravar suas respostas, sendo possível apenas o registro em diário de campo.

Na fala dos artesãos foi possível perceber que a outra associação se retirou do local por conta da história deles. [...] em uma espécie de “direito conquistado” pela ASAPI, justamente pelos diferentes movimentos de ocupação da praça. Dessa forma, nota-se que a história (cultural), torna-se uma legitimidade estratégica. (Diário de campo, janeiro de 2018).

As análises das falas dos artesãos, principalmente no que tange aos seus usos dos aspectos linguísticos, sempre eram construídas considerando que a história de ocupação da praça Dona Carmem lhes concedia um “direito de posse”. Foram utilizados elementos linguísticos (CERTEAU, 1985), em modos de representações, que associavam o direito do espaço da praça às histórias deles, isto é, à chegada dos artesãos, à realização das obras, e a todas as conquistas realizadas pela ASAPI ao longo dos anos que ali ocupam. Esses argumentos, inclusive, foram utilizados por eles em reuniões junto à prefeitura e representantes da nova associação, com o intuito de pleitearem a “posse” de um lugar, que de fato é público.

Interessante notar também a ligação entre essas práticas narrativas com o lugar comum cultural mencionado por Certeau (1985). Em meio às articulações axiológicas,

culturais e esquemáticas, em mimeses I e II (RICOEUR, 1994), os sujeitos pesquisados realizam o entrelaçamento entre passado e presente por meio das práticas narrativas. Dito de outro modo, todos os artesãos analisados nesta dissertação consideram a praça Dona Carmem como parte da cultura do artesanato de Piúma (ES). Além disso, eles reivindicam o espaço e a cultura para si, legitimando essa “posse” por meio de suas representações históricas em relação aos eventos que ocorreram no habitar (CERTEAU, 1985) da praça Dona Carmem.

Aquela praça que você viu, essa associação construiu aquela praça na mão. Nós construímos ela na mão, os meio-fio. Do jeito que ela tá ali hoje, nós é que construímos. Então, a gente tem ali uma história, né? (A2, 2017).

Em meio às articulações é possível perceber, portanto, o entrelaçamento entre processos de gestão e aspectos culturais, evidenciados nas próprias práticas narrativas. Nesse cenário de discussão, ao longo da construção teórica, o SEBRAE foi citado como uma instituição que pode fazer parte e afetar as dinâmicas da relação entre gestão, cultura e artesanato. O artesanato de Piúma (ES) não fugiu dessas influências e, considerando isso, no próximo tópico realizarei uma análise do episódio que envolve o SEBRAE e os artesãos pesquisados.

### **7.3.3 A tentativa do Sebrae – O núcleo das Conchas**

Ao longo da argumentação teórica, o SEBRAE foi citado como uma instituição que afeta as dinâmicas cotidianas do artesanato. Alguns autores criticam o papel da instituição em padronizar a produção, forçar os artesãos às práticas de negócio, de modo que a cultura e a identidade artesanal se descaracterizam por intermédio dessas influências (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014; SAPIEZINSKAS, 2012). Contudo, argumento que, em meio a essas discussões teóricas, também é relevante olhar para as práticas ordinárias (CERTEAU, 1998), que acontecem na invisibilidade dos mais diversos cotidianos, de modo a compreender através dessas mesmas práticas as diversas produções culturais anônimas (CERTEAU, 1985; 2012), em torno do lugar de poder no qual o SEBRAE se insere.

O SEBRAE fez parte das dinâmicas cotidianas do artesanato em Piúma (ES). Existiu uma tentativa em estabelecer o chamado “Núcleo das conchas”. Porém, as práticas narrativas dos artesãos remetem à ideia de que esse núcleo “fracassou”. Nenhum dos artesãos investigados nesta dissertação atualmente faz parte desse núcleo. Existiu um momento de aproximação do SEBRAE com os artesãos da ASAPI, porém, em período posterior, os artesãos se desvincularam dessa aproximação. A4, por exemplo, chega a enaltecer que nunca precisou de auxílio do SEBRAE para sua sobrevivência com artesanato.

Sebrae já veio de pouco tempo pra cá. Vem dando um incentivo, entendeu? Aí tem várias pessoas que viajam através desses incentivos do Sebrae. Eu, por exemplo, nunca ocupei o Sebrae. Nem pra atualizar os estilos, nunca usei (A4, 2017).

Em análise das práticas narrativas (CERTEAU, 1985) dos artesãos investigados, foi possível notar certa rejeição à tentativa do SEBRAE, motivada em torno de alguns fatores. Em grande medida, os artesãos creditam o fracasso da tentativa do SEBRAE a dois principais motivos: o primeiro envolve a tentativa de padronizar a produção de artesanato em conchas; o segundo está relacionado ao distanciamento do “núcleo das conchas” com a própria ASAPI.

Em conformidade com o discutido por alguns autores (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014; SAPIEZINSKAS, 2012), através do “núcleo das conchas”, o SEBRAE tentou padronizar o processo de produção de artesanato com esses moluscos em Piúma (ES). A instituição trouxe *designers* que não eram residentes de Piúma (ES), na tentativa de estabelecer tal padrão. Segundo os artesãos, essas tentativas de padronização eram realizadas por pessoas que não detinham conhecimento suficiente sobre a arte em conchas. Em suma, foi uma tentativa falha de ensinar e padronizar modos de fazer artefatos, através de mestres que conheciam menos da prática cotidiana do artesanato de Piúma (ES) do que os próprios aprendizes.

A questão é que, na realidade é o seguinte, eles podem entender da área administrativa da coisa. Mas, da questão de você beneficiar o material, fazer a sua peça, aí já não é a área dele, entendeu? (A3, 2017).

Um dos motivos atribuídos ao fracasso do SEBRAE, portanto, aconteceu em virtude de que os *designers* não possuíam o conhecimento na prática, tal como o aborda Orlikowski (2002). No artesanato saber e fazer encontram-se imbricados na própria

prática de produção artesanal (SENNET, 2009). Ao contrário do que acreditavam os *designers*, que atribuíam padrões às práticas relacionadas com os modos de fazer associados ao SEBRAE, os sujeitos investigados julgaram que faltou um conhecimento da própria prática que, segundo eles, estava nas mãos dos próprios artesãos de Piúma (ES).

Então, eu acredito que, se tivesse aqui um monitor, na época, um monitor da cidade, um artesão antigo que conhece, eu acharia que daria certo. Eu acho que os monitores que eles [os gestores do SEBRAE] mandaram de lá não tinham tanto conhecimento com a técnica. Eles aprendem lá uma coisa, aqui é outra, né? Então, às vezes, na prática, você vai fazer uma coisa melhor do que na técnica que vende lá como certa. (A2, 2017).

Na fala de A2 fica evidente que ao desconsiderarem o conhecimento que é proveniente dos próprios artesãos de Piúma (ES), o SEBRAE investiu em uma iniciativa que não deu certo. Os artesãos, portanto, ignoraram as iniciativas da instituição em padronizar as produções, uma vez que não abriam mão de suas próprias maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) artesanato. Além disso, não estavam dispostos a serem ensinados por alguém que não é de Piúma (ES).

Os artesãos se negaram a fazer parte desse processo, em virtude de preservarem o valor e identidade (SENNET, 2009) em torno de suas próprias maneiras de fazer artesanato (CERTEAU, 1998) e, conseqüentemente, continuarem produzindo diversas culturas no plural (CERTEAU, 2012). O lugar comum cultural (CERTEAU, 1985), portanto, foi preservado mediante à tentativa do SEBRAE de padronizar a produção, na medida em que os próprios artesãos decidiram por manter suas diversas liberdades de produzir, ao resistirem aos próprios preceitos da instituição.

Esses fatos se ligam às articulações teóricas que teci quando escrevia a respeito da relação entre SEBRAE e artesanato. Ao longo do processo de investigação empírica, conheci apenas uma artesã da cidade que ainda possui contato com o SEBRAE. Inclusive, essa artesã já possui como foco o trabalho com materiais recicláveis. Sendo assim, afirmo que os artesãos analisados utilizaram de suas redes de relações ordinárias, de modo a preservarem seus conhecimentos e suas próprias maneiras de fazer (CERTEAU, 1998). Ademais, mesmo com a promessa do SEBRAE de profissionalizar o artesanato em modelos de negócio, a cultura no plural continuou

sendo (re) produzida nas mais diversas artes de sobrevivência (CERTEAU, 1998; 1985) em Piúma (ES).

Outro fator que ocasionou o fracasso na tentativa do SEBRAE foi o distanciamento dos gestores da instituição em relação à ASAPI. Em conversas com outros sujeitos durante as observações, notei que, durante o período de criação do “núcleo das conchas”, os artesãos tinham que escolher entre o núcleo e a própria ASAPI. Mediante essa imposição do SEBRAE, os artesãos analisados nessa pesquisa optaram pela permanência na ASAPI, inclusive, utilizando de sua articulação estratégica (CERTEAU, 1998) contra o SEBRAE na prefeitura.

Porque, na época, eu queria que a associação, junto com o núcleo, nós melhorasse, que o Sebrae desse apoio. [...] Aí, o prefeito era Samuel e ele falou poucas e boas para o secretário de turismo, que é Adélia que puxou, ela que tava de frente, e falou: "Não, a associação primeiro. Depois os outros faz". (A1, 2017).

As articulações estratégicas (CERTEAU, 1998) dos artesãos de Piúma (ES) surtiriam efeito, uma vez que a ASAPI preservou sua continuidade no cenário do artesanato em Piúma (ES), e as iniciativas do SEBRAE foram classificadas como iniciativas que “não deram certo”. Foi possível perceber que os gestores ordinários (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) se articularam estrategicamente junto à prefeitura, de modo a demarcarem seu lugar no que diz respeito ao artesanato na região.

Essa rede de relações estratégica permitiu a eles preservarem suas próprias maneiras de fazer (CERTEAU, 1998), sejam elas associadas às práticas de fazer artesanato (SENNET, 2009), sejam elas associadas à manutenção de seus próprios processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004) vinculados à ASAPI. Desse modo, é possível perceber mais uma vez a reflexividade entre as influências externas e as práticas cotidianas dos artesãos, uma vez que, no caso do SEBRAE, foi possível notar que os artesãos não atuam como meros cúmplices passivos das influências da instituição.

Em suma, afirmo que a entrada do SEBRAE em Piúma (ES) não passou de uma mera “tentativa”. Ao tentar introduzir suas políticas em Piúma (ES), o SEBRAE fracassou ao não considerar que os próprios artesãos da cidade recusariam o mundo de negócios prometido. Sem o conhecimento e sem o apoio dos artesãos de Piúma (ES),

não é possível afirmar que o SEBRAE chegou a descaracterizar as culturas e as identidades no artesanato na região, tal como sugere Marquesan e Figueiredo (2014) e Sapiezinskas (2012).

A cultura, ao contrário, continua sendo (re) produzida de maneira plural (CERTEAU, 2012) em diversas dinâmicas no cotidiano do artesanato em Piúma (ES). Em direção à compreensão dessas dinâmicas, que se manifestam em diferentes maneiras de fazer (CERTEAU, 1998), nos próximos tópicos dedicarei as análises ao cotidiano do artesanato. Todavia, apesar de utilizar o termo cotidiano, as análises estão articuladas entre passados e presentes, isto é, em diversas práticas (inclusive narrativas) dos sujeitos investigados.

## 7.4 A GESTÃO ORDINÁRIA NO COTIDIANO DO ARTESANATO EM PIÚMA (ES)

### 7.4.1 A gestão ordinária da ASAPI

Neste tópico realizo a análise de algumas formas de organizar relacionadas à ASAPI. Portanto, pretendo enaltecer em meio à narrativa os entrelaçamentos entre a gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), as práticas cotidianas (CERTEAU, 1998) e os processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004). Deixo claro meu esforço em narrar os entrelaçamentos que analisei a partir dos dados empíricos, destacando aqui os principais processos que interpretei entre entrevistas e observações.

A ASAPI é a principal associação de artesãos de Piúma (ES). Fundada em 1988, ela se constitui atualmente por 27 associados, que produzem e vendem diferentes tipos de artesanatos. Existe uma contribuição anual de R\$150,00, valor pago por cada artesão. O valor é destinado ao pagamento das despesas comuns de custeio, tais como: energia elétrica, aluguel de sala próxima à feira para guardar os artefatos, materiais de escritório e limpeza da praça Dona Carmem. É possível observar também que os artesãos utilizam o dinheiro para auxiliar algum associado que esteja passando por alguma necessidade pessoal.

É mais pra pagar luz, se tiver de limpar a praça é tudo dinheiro da associação e, se caso um sócio ficar doente e precisar fazer um exame, a associação

empresta, porque não pode dar. Caso não puder pagar, aí é diferente. A gente reúne o grupo e fala: "Olha, fulano tá passando dificuldade" (A1, 2017).

Na fala de A1 é possível perceber que, apesar de existir parâmetros estratégicos (CERTEAU, 1998) que determinam a validade do que pode ser gasto com o valor das anuidades da ASAPI, existem momentos em que eles transgridem esses mesmos parâmetros institucionalizados. Essas transgressões estão articuladas com a necessidade de ajudar algum associado que possa estar passando por uma dificuldade pessoal. Nas observações foi possível notar que existiam alguns artesãos que se encontravam inadimplentes. Todavia, antes de sancionar uma medida de punição, eles optam por auxiliar os artesãos em questão.

Em meio a essas articulações, percebo que os artesãos criam mecanismos de gestão ordinária, em processos de organizar para definir os parâmetros de como o dinheiro deve ser gasto. Contudo, nos processos de observação na feira foi possível notar sempre uma prontidão para ajudar o outro, em práticas como: empréstimo de materiais, alimentação coletiva e ajuda na hora de montar e desmontar as barracas. Essa reciprocidade entre os membros está articulada em estratégias e táticas cotidianas (CERTEAU, 1998), uma vez que eles se inserem em redes de relações de poder para determinar os parâmetros de gestão e, ao mesmo tempo, transgridem esse local de poder, dada a necessidade de ajudar algum membro da associação. Isso acontece, por exemplo, quando um associado não tem condição de pagar o dinheiro emprestado. Ademais, a gestão ordinária também se manifesta em relação à ocupação dos espaços.

A construção da feira da ASAPI é feita pelos próprios artesãos. Ao final da tarde eles montam suas barracas, expõem seus produtos e trabalham no período da noite na venda dos produtos. Os principais clientes da ASAPI são os turistas, que nos períodos de verão estão visitando a cidade de Piúma (ES). A construção da feira ocorre diariamente nesses períodos de intenso volume. São expostos diferentes artefatos em diferentes barracas, com o intuito de atrair a maior clientela possível.

A feira da ASAPI possui 30 barracas, sendo 27 dessas barracas destinadas aos sócios e as demais destinadas aos visitantes. Os associados seguem uma regra, que define que 10% das barracas sejam destinadas para expositores visitantes. Nas entrevistas foi possível perceber que eles estipulam um desses lugares para órgãos beneficentes,

como a APAE. Contudo, nos períodos de observação não notei a presença de barracas da APAE, sendo as barracas de visitante ocupadas por artesãos de diferentes regiões do país. Nenhum dos visitantes trabalhavam com artesanato de conchas, isso ocorre pois existe um percentual limite de 50% para artesãos que trabalham com conchas, já preenchidos pelos próprios associados.

Bom, a associação é o seguinte. Nós temos 30 barracas pra exposição, 27 sócios, duas pra visitante, é lei, né? [...] Você é obrigado a ter vaga pra visitante, porque o artesão pode girar e você tem que colocar, dar um espaço pra ele adquirir o dinheiro dele pra ele voltar pra cidade dele (A3, 2017).

As escolhas dos posicionamentos das barracas também possuem regras de acordo com a gestão ordinária e os processos de organizar da ASAPI. Por exemplo, a distribuição dos espaços ocorre em função da frequência dos artesãos na feira. No período de observação, notei que a feira em feriados não muito movimentados não possuía muitas barracas abertas para as vendas. Por outro lado, no verão, quando o movimento de turistas na cidade de Piúma (ES) é maior, todas as 30 barracas estavam abertas, inclusive, as destinadas aos visitantes. Durante essas trocas de períodos, foi possível notar diversas mudanças em relação à distribuição do posicionamento das barracas.

Os artesãos, portanto, usam a distribuição do espaço como mecanismo para garantir o funcionamento da feira ao longo de todos os finais de semana. Todavia, mesmo com essa prática cotidiana, foi possível notar que os artesãos inferem táticas (CERTEAU, 1998) em relação a essa gestão ordinária estratégica. A3 diversas vezes não foi visto na feira da ASAPI. Nesses momentos, ele preferiu se dedicar à produção de peças para o atacado, uma vez que ele garante maior retorno com a venda de artesanato de conchas para diversas regiões do país.

Noto nessas dinâmicas a articulação entre as táticas cotidianas (CERTEAU, 1998) praticadas por A3, que transgride os locais de poder criados por intermédio da associação (rede de relação na qual ele faz parte), uma vez que o regimento exige a abertura da feira em todos os finais de semana do ano. Como medida de punição, A3 foi obrigado a trocar a localização de sua barraca no espaço da feira e disse que não se preocupa com essa imposição, uma vez que ele garante maior retorno com as vendas no atacado. A gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), portanto, se manifestou articulada em estratégias e táticas no habitar (CERTEAU,



1985; DOSSE, 2013) dos espaços, relacionadas às distribuições das barracas na feira da praça Dona Carmem.

Quando um associado desiste de fazer parte da ASAPI, existe um concurso para entrada de um novo artesão. Esse concurso visa, além de verificar se o candidato de fato é de Piúma (ES), analisar também se o artesão possui habilidades para preencher um espaço na ASAPI. Durante o concurso, bancas compostas por artesãos associados avaliam o novo entrante. Nesse caso, percebo mecanismos de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), manifestados nas redes de relações de poder (CERTEAU, 1998) em que os artesãos se inserem. Esses mecanismos se conectam em processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004) que indicam os parâmetros institucionais para definição de quem serão os novos associados, isto é, de onde são e o que produzem.

Os artesãos gostam de enaltecer que o processo de escolha do novo associado não sofre influências externas, tais como de políticos. Isso fica evidente nos usos dos aspectos linguísticos (CERTEAU, 1985) feitos por A1: “Nós não deixa política se meter, tá? Político não indica nada, não é assim”. Além disso, eles enaltecem também a necessidade de manter uma pluralidade, quando considerados os produtos vendidos na feira da associação.

Se é conchas, você abre a inscrição para as conchas. Se é bijuteria, abre inscrição pra bijuteria. Porque senão, se você colocar só concha ou só bijuteria, não faz sentido. Você vai na feira e vai olhar só uma coisa. Então, você tem que ter uma diversidade, apesar de Piúma ser a cidade das conchas. (A2, 2017).

Durante a feira é possível perceber uma grande diversidade de produtos vendidos. Além do artesanato de conchas, observei a venda de “artesanato hippie”, camisas, artigos de cozinha, tatuagens de rena, entre outros produtos. A regra é que, dentre as 30 barracas da feira, pelo menos 10 estejam vendendo artesanato de conchas. A1 define essa escolha como um instrumento para preservar a cultura local do artesanato de Piúma (ES). Porém, nos períodos de observação sempre notei que existiam menos de 10 barracas destinadas às vendas de artesanato de conchas, além do fato de que as barracas de outros artesanatos eram mais movimentadas e, conseqüentemente, vendiam mais.

Esses fatos atestam que, apesar dos esforços de alguns artesãos em manter um ambiente para venda do tradicional artesanato de conchas em Piúma (ES), o “modismo” parece ganhar cada vez mais espaço quando o assunto é a venda de artesanato. Dessa forma, mesmo com o fato de Piúma (ES) ser a “Cidade das Conchas”, a necessidade de diversificação dos produtos é cada vez mais evidente. Por exemplo, observei que a barraca mais movimentada era a de A5, que vende produtos “hippies”, tais como pulseiras, cordões e brincos. Os produtos são confeccionados em palha, couro, fios de tecido, entre outros materiais. Nesse sentido, é interessante notar a opinião de A5 a respeito da diversificação da feira.

Então, hoje em dia, a gente tem que buscar uma outra alternativa para o próprio cliente chegue ali e veja uma feira diversificada, né? Diversificar um pouco a mercadoria pra poder se sentir bem. Às vezes, a pessoa quer um bibelô, quer ter uma pulseirinha de palha. Porque hoje sai muito em novela. Hoje, quem lança a coisa é a mídia. (A5, 2017)

A fala de A5 mostra nitidamente como a relação entre o “modismo” e o artesanato influenciam a cultura no plural (CERTEAU, 2012) artesanal. Conforme apresentou Hall (2002), as identidades não mais possuem um centro que possa definir os sujeitos, de modo que a pluralidade cultural flutua livremente na sociedade. A5 preferiu se adequar a essas dinâmicas e produzir artesanato de acordo com a “mídia”, o que tem lhe rendido maior retorno em relação às vendas. Por outro lado, existe um esforço de alguns artesãos, como A1, A2 e A3, em manter o formato tradicional do artesanato de conchas de Piúma (ES) em suas peças e, conseqüentemente, na feira da ASAPI.

Esses fatos mostram como a cultura é plural (CERTEAU, 2012) em meio às diversas maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) dos artesãos de Piúma (ES). Considerando isso, os processos de venda e produção se alteram significativamente mediante essas dinâmicas cotidianas. Tendo em vista a influência desses e outros fatores no desenvolvimento do cotidiano artesanal, no próximo tópico apresento a narrativa que se destina a analisar a produção ordinária de artesanato dos artesãos investigados.

#### **7.4.2 A produção ordinária de artesanato**

Conforme abordo no tópico introdutório das análises, o artesanato de conchas em Piúma (ES) sofreu um declínio em meados da década de 1990. Também apresentei que, após esse declínio em Piúma (ES), os artesãos investigados nesta dissertação reagiram de maneira diferente em relação às diversas mudanças que ocorreram no cotidiano artesanal. Nesse tópico, portanto, destino a análise para apresentar as diferentes maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) relacionadas aos aspectos de produção de artesanato, que envolvem os diferentes sujeitos investigados.

Um ponto em comum nos processos de fabricação de todos os artesãos é que eles realizam a produção em sua própria casa. Esses fatos se ligam à afirmação de Sennet (2009) de que, desde a idade média, casa (outrora guilda) e manufatura não se separam nos processos de produzir artesanato. Dito a partir de outros olhares, o artesanato habita (DOSSE, 2013) as residências dos próprios artesãos. Durante os períodos de observação foi possível notar que por diversas vezes eles dividiam a atenção da produção artesanal com alguma demanda doméstica, como por exemplo: cozinhar, atender um chamado dos filhos, receber alguma visita, etc.

Porque o Limão é ali, você bota um feijão no fogo e você tá ali fazendo artesanato, você tá olhando o arroz, né? Então, dá toda a estrutura a você. Agora, você ir lá e depois vir em casa, não tem como. (A1, 2017).

#### **Fotografia 4 - Produção de A1**



Fonte: Fotografia feita pelo autor.

Nas observações com A1, notei que ela não possui um cômodo específico para fabricação artesanal, de modo que ela realiza suas práticas de produção em diversos cômodos da casa, como por exemplo na cozinha e sala de estar. Em grande parte, ela realiza suas manufaturas sozinha. Apenas com a proximidade da chegada do verão seu marido a ajudou, realizando a colagem dos acabamentos das peças. Sua produção em média girava em torno de 150 artefatos por semana. Observei também que seus principais produtos eram baianas, topearias, caixinhas e flores confeccionadas com conchas. Sua principal ferramenta de trabalho era o uso de pistola e bastão de cola quente, ambos utilizados para colagem das peças. Ao longo do período de observação todos os seus artefatos eram destinados às vendas no varejo.

A2 possui um pequeno cômodo da casa para produção de suas peças. Ele trabalha sempre sozinho, evidenciando que prefere produzir dessa forma, uma vez que para ele o artesanato também é uma terapia. Sempre escutando um rádio, A2 destina muita atenção e paciência na fabricação de seus artefatos. Assim como A1, ele manufatura em torno de 150 a 200 peças por semana. Toda sua produção também foi destinada às vendas no varejo, isto é, na praça Dona Carmem.

Seus principais produtos eram bibelôs, em formatos de sapinhos, anjinhos e galinhas feitas em conchas. Um ponto que me despertou atenção em relação à fabricação de A2 é que, sempre que possível, ele prefere catar suas conchas nas praias na região. Diferentemente dos outros artesãos investigados que trabalham com conchas, ele afirma que utiliza essa maneira de fazer (CERTEAU, 1998) para já ir imaginando suas peças através das matérias-primas que consegue catar, além da consequente redução de custos no processo.

A produção de A3 é mais reservada para a venda no atacado. Ele possui um largo espaço em sua garagem destinado à fabricação de suas peças. No período de observação ele possuía uma grande demanda para um cliente de São Paulo. Nesse mesmo período, ele chegou a produzir 600 peças por semana, com o auxílio de um ajudante. O principal produto de A3 é o sapinho confeccionado com conchas. A

demanda para São Paulo era justamente para venda desses bibelôs. Suas principais matérias-primas eram massas de biscuits, pistola e bastão de cola quente.

A produção de A4 acontece também em um cômodo de sua casa. Sua oficina é no fundo de sua residência. A manufatura de A4 relacionada ao artesanato de conchas se distingue dos demais artesãos investigados. Isso porque, ele fabrica diferentes tipos de artesanatos, quando comparado com A1, A2 e A3. Em especial, despertou-me a atenção a fabricação de um abajur, com a utilização de uma espécie maior de conchas, matéria-prima não empregada pelos demais artesãos. Em consequência dessa peça, ele foi o único artesão que observei utilizando um esmeril no processo de manufatura.

#### **Fotografia 5 - Abajur de Conchas**



Fonte: Fotografia feita pelo autor

Considerado grande mestre da arte em conchas de Piúma (ES), atualmente A4 produz em torno de 250 peças por semana, entre vendas para o atacado e o varejo. Durante a observação não o notei produzindo os materiais que não são confeccionados em conchas, mais precisamente, os artefatos que ele atualmente vende na feira da ASAPI. Observei que ele apenas revende na feira peças artesanais produzidas por outros artesãos, normalmente artesanatos “hippie”, tais como brincos e pulseiras.



Conforme abordado anteriormente, ele compra esses materiais em conjunto com seu filho, que também é associado na ASAPI.

A produção de A5 também acontece em sua casa. Durante o período de observação ele foi para São Paulo, alegando a necessidade de conhecer os produtos da “moda”. Nesse contexto, ele retorna com um grande volume de mercadorias e começa a produzir artefatos semelhantes para serem vendidos em Piúma (ES). Além disso, ele também incrementa algumas características em suas peças, como por exemplo, adicionando conchas nos artefatos da “moda”.

Perguntado sobre essa prática, A5 disse que os clientes por vezes apreciam o uso da concha em seus artefatos e, devido a isso, ele incrementa uma maneira de fazer (CERTEAU, 1998) no artesanato “hippie”, através de um uso da cultura local em sua produção. Como dito anteriormente, seus principais produtos são brincos, colares e pulseiras. Seu processo de fabricação não necessita de ferramentas específicas, utilizando, para a maioria de seus artefatos, apenas suas habilidades com as mãos.

#### **Fotografia 6 - O artesanato “hippie”**



Fonte: Fotografia feita pelo autor.

Outro ponto em comum nos processos de produção dos artesãos investigados é a fabricação por etapas. Assim como atestado por Bodart (2016), o processo de produção dos artefatos nunca objetiva a produção exclusiva de uma peça, sendo dividido por etapas sequencias, próximo dos moldes tayloristas de produção. Contudo, grande atenção e paciência são destinadas a cada etapa do processo, o que distancia da intensa necessidade de redução de tempo provocada pelo movimento taylorista. Em outras palavras, afirmo que a divisão sequencial não descaracteriza a produção artesanal. A aproximação feita por Bodart (2016), portanto, só pode ser aplicada ao contexto do artesanato de Piúma (ES) pela separação da fabricação por etapas e não pela essência de produção artesanal de modo geral.

Tem processo. Primeiro você faz o pezinho, corpinho, depois você faz o olhinho, aí cola e vai juntando as conchas. Depois, você põe a massinha de biscuit, espera secar e faz uma outra etapa. A sequência é mais ou menos assim. É por etapa, não tem como você fazer a peça de uma vez. (A3, 2017).

A fabricação de A5 se distingue da dos demais, uma vez que suas matérias-primas não necessitam de tratamento prévio para o processo de fabricação. Ele utiliza de fios, cordas, pedras, entre outros materiais, para manufaturar os brincos, colares, pulseiras e filtro dos sonhos que vende. Diferentemente, os artesãos que manufaturam artesanatos em conchas necessitam de procedimentos mais complexos. Eles se assemelham na fabricação por etapas prévias, como por exemplo em: ferver, limpar e secar as conchas. Após esses procedimentos, cada um de acordo com seus produtos e modos de fazer, utiliza de técnicas que se aproximam e se distanciam em alguns pontos.

Cabe destacar que Piúma (ES) ficou conhecida nacionalmente pela abundância de conchas que se espalham em suas praias, que originou o tradicional artesanato da região (BODART, 2016). Durante as observações foi possível notar diversas pessoas que sobrevivem através da prática de catar conchas. Todos os artesãos investigados, inclusive aqueles que já não trabalham mais com artesanato de conchas, utilizavam dessa prática ao longo de suas histórias. Contudo, atualmente apenas A2 realiza essa maneira de fazer (CERTEAU, 1998).

Em Piúma (ES), hoje em dia existem diversos distribuidores de conchas, que vendem diferentes tipos desses moluscos, de diferentes regiões do país, a um custo acessível para os artesãos. Além disso, os artesãos enfatizam que a disponibilidade de conchas

nas praias de Piúma (ES) diminuiu ao longo dos anos, o que afetou na intensidade da realização da prática de catar por parte dos artesãos piumenses. Portanto, é possível afirmar que atualmente existe em Piúma (ES) uma rede de distribuição de conchas, de diferentes tipos e formatos, que são oriundas de diferentes regiões, e que são utilizadas pelos artesãos para fazerem os mais diversos tipos de artefatos com essas matérias primas.

Ao longo do processo de desenvolvimento da produção de artesanato de conchas, algumas técnicas se destacaram nas maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) dos artesãos investigados. Uma ferramenta e, conseqüentemente, uma mudança na técnica que faz parte do cotidiano dos artesãos é o uso da pistola e bastão de cola quente. Antes de conhecer a cola de silicone, os artesãos tinham que trabalhar com uma cola que não fixava bem os materiais, fazendo com que as conchas se soltassem com facilidade ao longo do tempo. Além disso, essa cola exigia um trabalhoso processo de preparação, que envolvia a necessidade de esquentar e esperar um longo período de tempo para fixação das conchas.

Na época era a cola que eu esqueci o nome. Trabalhou anos e anos com aquela cola. [...] Nós trabalhamos muito, nós lutamos muito pra chegar aqui onde chegamos hoje. Quando, na década de 90, surgiu a pistola, pra nós foi um abraço. (A1, 2017).

Os artesãos A1, A2 e A3, atualmente, utilizam basicamente dessa ferramenta para confecção de seus artefatos. O uso da pistola e da cola de silicone permitiu que eles acelerassem seus respectivos processos de manufatura. Além disso, esses materiais garantem que as conchas fiquem mais bem fixadas. A2 e A3 alegam ser pioneiros na utilização dessas ferramentas. Contudo, mais uma vez, as práticas narrativas se ligam à inacessibilidade da verdade histórica mencionada por Certeau (2008). Diferentemente dos outros artesãos que trabalham com conchas, A4 utiliza outro material para realizar a colagem de suas peças.

Eu, por exemplo, trabalho com uma cola que ninguém trabalha aqui. Sabe o que é? Massa plástica de automóvel. Isso aqui pode quebrar, mas não solta nada aqui. [...] Aí é que tá a diferença, a massa de automóvel. É resina, você pega o catalisador, dá aquele pinguinho, mistura e você faz o trabalho. Dali a 15 minutos tá seco. (A4, 2017).

Durante o período de observação, não notei o uso de pistola e bastão de cola quente por parte de A4. Um ponto interessante foi que ele desenvolveu sua própria maneira



de fazer (CERTEAU, 1998), considerando a colagem de seus artesanatos. Nesses mesmos sentidos cotidianos, ao longo do processo de observação, A2 me disse estar desenvolvendo um novo processo para colagem de suas peças. Esse novo procedimento envolve um novo material, que ele considera ser mais resistente e de fácil operacionalização. Contudo, A2 não me deixou ter acesso ao novo procedimento, atestando o fato de que o conhecimento no artesanato é uma fonte de valor (SENNET, 2009) de extrema importância para os artesãos. Interessante notar também que essa articulação prática realizada por A2 se liga a outra (re) invenção cotidiana feita por ele, através de uma articulação mimética entre passado e presente (RICOEUR, 1994), conectada em uma maneira de fazer (CERTEAU, 1998) que transgrediu com os locais próprios de fazer artesanato até então.

Por exemplo, o nosso artesanato em Piúma era totalmente natural. Não existia o colorido, entendeu? E, logo no início, quando eu comecei a colorir o artesanato, eu fui um pouco criticado das pessoas. Eles diziam que o bonito era o natural. Mas, hoje, se a gente for ver, o natural é bonito, mas o que sai mais são os coloridos. (A2, 2017).

Nas observações foi possível notar que de fato as peças coloridas eram as mais compradas pelos clientes. Além disso, grande parte dos artefatos produzidos por outros artesãos de conchas são também coloridos. Dessa forma, noto que A2 prefere preservar sua nova maneira de fazer (CERTEAU, 1998) em relação à colagem das suas peças, em função de que, outrora, um conhecimento desenvolvido por ele, hoje, é comum e inclusive concorrente para o seu próprio artesanato. Essas guerras cotidianas também se manifestam no desenvolvimento de produtos.

Durante os períodos de observação, como também nas entrevistas, foi possível perceber como os artesãos criam seus produtos através de um saber-fazer na prática (GHERARDI, 2009; ORLIKOWSKI, 2002). Um exemplo para ilustrar essas maneiras de fazer (CERTEAU, 1998), que os artesãos utilizam para desenvolverem seus principais produtos, é o processo pelo qual A1 criou sua topearia de conchas.

O que aconteceu na topearia. Eu vi uma topearia toda de semente de girassol. Aí acabei montando a de concha. É essa a evolução. E agora tem a internet pra quem gosta de olhar isso. Mas eles sempre olham, eu vou olhando também, criando, copiando. Vou embora. A internet tem essa facilidade, né? (A1, 2017).

Em direção semelhante, A4 criou seu abajur de conchas a partir de um produto que conheceu em viagem ao nordeste brasileiro. Em ambos os casos, não existiu uma

teoria que separasse da prática o processo de (re) invenção, pois o conhecimento foi produzido em uma relação de mente e corpo operando juntos (SENNET, 2009). Em outras palavras, a criação dos produtos ocorreu sem uma separação entre saber e fazer (GHERARDI, 2009; ORLIKOWSKI, 2002). Interessante notar também que, ambos em suas próprias maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) criação de produtos, usam da cultura local em torno das conchas, para agregar valor e originalidade em suas peças (SENNET, 2009). O mesmo movimento ocorreu com o principal produto de vendas do artesanato de conchas, os sapinhos.

Hoje, nós temos um sapinho que é muito falado, as pessoas até acham que é o símbolo de Piúma (ES). Mas não. Esse sapinho eu criei ele na época. Hoje tem muitos diferenciados, porque cada um vai fazendo o seu modelo. [...] E eu tirei aquela ideia de um livro que eu tinha, eu vi o sapinho e falei: "Isso aqui vai dar pra fazer de concha". Então, através do sapinho, hoje, foi feito muitas coisas, entendeu? (A2, 2017)

**Fotografia 7 - Bibelôs de conchas**



Fonte: Fotografia feita pelo autor.

Além da relação de conhecimento na prática, exposta nos usos dos elementos linguísticos (CERTEAU, 1985) feitos por A2, observei várias maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) que também estão associadas aos sapinhos. A3 também possui como principal produto os bibelôs, em especial os sapinhos feitos com conchas, que ele destina para suas grandes demandas no atacado. Em meio a essas articulações, percebo que A3 realizou uma cópia do produto inicialmente desenvolvido por A2. Contudo, A3 não simplesmente reproduziu o sapinho feito pelo outro artesão.

Atualmente, ele produz inovações em relação aos seus sapinhos, como por exemplo, com o incremento de escudos de times de futebol de diversas regiões do país, o que foi possível notar que lhe rende maiores vendas do que o próprio A2. Dessa maneira, é possível observar que A3 realizou uma maneira de fazer tática (CERTEAU, 1998) que transgrediu com o sapinho tradicional feito por A2, e que essa maneira de fazer lhe rendeu maior renda, isto é, valor agregado no artesanato através de um conhecimento na produção (SENNET, 2009).

Percebo em meios a essas dinâmicas cotidianas de produção que na prática artesanal existe sempre a possibilidade para o desenvolvimento de técnicas, habilidades e produtos, isto é, possibilidades de inovações (BETJEMANN, 2008). Como visto, essas inovações estão intimamente ligadas aos aspectos de valorização do artesanato (SENNET, 2009) e, conseqüentemente, às diferentes maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) e sobreviver dos próprios artesãos.

Essas articulações se ligam ao esquema teórico desta dissertação, de modo que o conhecimento se imbrica em meio às práticas no cotidiano do artesanato em Piúma (ES). Neste tópico foi possível narrar como artesãos realizam diferentes maneiras de fazer, em práticas cotidianas (CERTEAU, 1998), ligadas à gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) do conhecimento, que muito se difere da leitura *mainstream*. Ademais, neste tópico foi possível perceber formas não tradicionais de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004), perpassando por artesãos trabalhando sozinhos, artesãos em interfaces com outros artesãos, como também em meio às relações familiares nos processos de produzir. Em Piúma (ES), essas dinâmicas também se apresentam nas interações de vendas dos produtos, que são apresentadas na próxima seção.

### 7.4.3 A venda ordinária de artesanato

Antes de iniciar a análise da venda ordinária de artesanato em Piúma (ES), gostaria de tecer algumas considerações sobre os diferentes contextos que envolvem as diferentes épocas na cidade. Ao longo das primeiras imersões em campo, Piúma (ES) parecia uma cidade muito silenciosa e pacata. Diferentemente, no verão, a região apresenta um intenso volume de turistas, o que desperta a chegada de diversos vendedores, artesãos e ambulantes de diversas regiões do país.

Em meio ao intenso volume de diferentes habitantes (CERTEAU, 1985; DOSSE, 2013) em Piúma (ES), me despertou a atenção uma grande feira, onde são vendidas grandes variedades de produtos, o que sem dúvida, afeta nas dinâmicas cotidianas de vendas dos artesãos investigados nesta dissertação.

O fato que mais impressionou no dia foi o movimento “assustadoramente” maior da Feira do Sol (que acontece no verão). Artigos de roupas, produtos importados a baixo custo e derivados de alimentação, pareceram mais interessantes aos olhos dos turistas do que o consumo de artesanato de conchas. (Diário de Campo, janeiro de 2018).

Os artesãos sempre tratam a venda de artesanato em um tom de nostalgia. Nas entrevistas e conversas, eles gostam de lembrar de uma época em que o artesanato foi mais rentável, momento em que os turistas valorizavam mais a cultura local. Eles associam a mudança do turismo com diversos fatores, tais como: as políticas públicas e a recessão econômica vivida pelos brasileiros nos últimos anos. Dessa forma, antes de falar sobre as características de venda de cada artesão investigado, imaginei ser interessante deixar claro para o leitor o contexto de necessidade de sobrevivência em que atualmente eles vivem.

As vendas de A1 e A2 são mais destinadas ao varejo, isto é, na praça Dona Carmem. Muito raramente, quando surge uma demanda em especial, eles produzem para o atacado. Ambos gostam de enaltecer que preferem o varejo, em função de que os preços praticados nesse tipo de venda são maiores. Interessante pontuar também que eles já chegaram a “manguear”, mas atualmente preferem não realizar essa

modalidade de venda, uma vez que essa atividade é extremamente cansativa. A4 divide suas vendas entre atacado e varejo, como também entre conchas e materiais “hippies”.

As vendas de A3 são mais direcionadas para o atacado, apesar de também expor suas peças no varejo da praça Dona Carmem. Ele possui clientes no atacado de diversas regiões do país, tais como São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Santa Catarina. Faz mais de 20 anos que ele possui essa cartela de clientes. Interessante pontuar que durante muito tempo A3 realizou uma tática cotidiana (CERTEAU, 1998) no contexto de suas vendas. Quando perguntei sobre o regime tributário em que ele se enquadrava para emissão das notas fiscais, ele utilizou linguisticamente (CERTEAU, 1985) a seguinte expressão: “Agora tem”. O uso linguístico de A3 remete ao fato de que ele operou seus negócios no atacado em meio à invisibilidade cotidiana, em movimentos táticos silenciosos, durante um longo período.

Conforme apresentado anteriormente, além da venda no varejo da praça Dona Carmem, A5 também vende seus materiais na atividade de manguêio. Durante a observação foi possível notar que essa prática exige um intenso desgaste físico. São necessárias várias horas caminhando sob o olhar de um sol extremamente quente, carregando os artefatos contra o forte vento litorâneo e ingerindo exclusivamente de água. Inclusive, durante as observações, cheguei a sofrer com essas condições dignas de serem classificadas como insalubres, com queimaduras na pele, desgaste físico, entre outros fatores, mesmo considerando que eu não ficava todo o tempo que A5 destinava à sua prática de venda.

O manguêio é uma atividade que se liga à noção de caminhar em Certeau (1998). As praias são espaços públicos que são atualizadas pelos passantes que realizam as vendas de diversas mercadorias, entre elas o artesanato. Apesar de existirem turistas extremamente simpáticos e receptivos aos passantes ordinários, existem outros que sempre direcionam um olhar marginalizado para atividade. Por diversas vezes sofri junto com A5 essas discriminações, embora, em grande parte, também tenhamos conseguido atrair boas vendas.

Como eu falei é uma área muito difícil, é uma área que as pessoas olham pra gente com uma certa desconfiança, acham que a gente tá ali como um Zé Ninguém. Artesanato tem essa coisa, quem manguêia tem essa coisa de as

peessoas olharem pra gente como se a gente fosse um cara que tivesse precisando muito, um Zé Ninguém, um hippie (A5, 2017).

Para realizar o manguêio, é necessário que artesão possua uma carteirinha do SEBRAE, que lhe permite realizar a atividade em determinadas localidades. A5 possui legitimidade para vender em Piúma (ES) e Itaoca (ES), praia pertencente ao município de Itapemirim (ES). Diversas vezes, ele se queixou do fato de que o manguêio deveria ser legalizado em todas as regiões do país, uma vez que o artesão se “limita” a vender em apenas uma localidade. Caso um “mangueador” venha a ser descoberto vendendo em uma localidade que não é para ele permitida, suas mercadorias são apreendidas, e é necessário o pagamento de multa. A5 já chegou a realizar essa tática cotidiana de caminhar (CERTEAU, 1998), ao vender em locais não permitidos para ele, sobretudo, quando vendia artesanato de conchas na região sul do Brasil. Contudo, ele não realiza mais essa transgressão cotidiana, ou pelo menos não a notei durante as observações, visto que praticamos o manguêio na praia de Itaoca (ES).

Apesar de o passante A5 enfrentar todas as dificuldades em torno das localidades de suas vendas, dos olhares e discriminações por parte daqueles que acreditam que o artesanato não deveria ali ocupar, ele consegue faturar uma boa quantidade de dinheiro em meio aos intensos movimentos dos turistas. Observei que A5 vende mais no manguêio do que na praça Dona Carmem. O exercício da barganha é extremamente relevante nesse contexto. Foi possível notar diversas maneiras com que A5 se utiliza da linguagem (CERTEAU, 1985) para se aproximar dos clientes nos primeiros contatos, para negociar preços e, de um modo geral, para garantir sua clientela e sua consequente sobrevivência.

No começo é difícil pra quem tá começando, porque você recebe vários “nãos”. Mas, na maneira que você para pra conversar com as pessoas, a maneira como você fala com as pessoas, elas já sabem que você é uma boa pessoa, entendeu? [...] Porque muitas vezes você tem que agradar as pessoas, para as pessoas ficar seu freguês. Essa é uma tática que eu uso e sempre deu certo. (A5, 2017).

O uso linguístico da palavra “tática”, feito por A5, se encaixa perfeitamente na teoria de Certeau (1998). Isso porque, ele se apropria de práticas narrativas (CERTEAU, 1985) para construir suas relações com os clientes, de modo a garantir sua sobrevivência através do exercício do “manguêio”. Por outro lado, na feira da praça

Dona Carmem, não observei o uso dessas maneiras de fazer por parte dos artesãos investigados.

Eles sempre se mostravam muito passivos em relação aos clientes, esperando que estes viessem abordá-los para comprar artefatos. Inclusive, chegavam, por diversas vezes, a “zombar” do único artesão que utilizava dos usos linguísticos (CERTEAU, 1985) para se aproximar da clientela. Em nenhum momento, os artesãos investigados utilizavam desses usos linguísticos para abordarem os turistas, tampouco se esforçavam em enaltecer a cultura local em torno do artesanato de Piúma (ES). Nesse mesmo sentido, sempre notei também que a venda de artesanato de conchas se mostrava inferior aos demais tipos de artesanato, como por exemplo, os materiais vendidos por A5. Foi em meio a esse contexto cotidiano que observei práticas de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) relacionadas aos preços dos artesanatos de conchas.

Os artesãos sempre mencionavam que os preços dos artesanatos de conchas eram muito baixos, associando esses baixos valores ao contexto de recessão econômica no qual, atualmente, vive o Brasil. Por diversas vezes, eles utilizavam de práticas linguísticas (CERTEAU, 1985) para definir que, aos olhos dos turistas, o artesanato é considerado algo “supérfluo”. Mediante essas e outras influências, foi possível notar que uma prática comum em meio ao comércio de artesanato de conchas é a tática (CERTEAU, 1998) de copiar peças. As observações, as entrevistas com os mais diversos artesãos de Piúma (ES) (inclusive com aqueles que não são diretamente investigados neste estudo) indicam que essa prática está relacionada às maneiras de fazer gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) na região.

Como mecanismo criado em processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004), com foco em garantir uma sustentabilidade nas vendas dos produtos, existem preços determinados pelo regimento da associação, relacionados aos diferentes tipos de artefatos em conchas. Essa rede de relações estratégicas (CERTEAU, 1998) se originou justamente por conta das táticas de cópias das peças. Contudo, A1, que é presidente da associação, afirma que essa é uma guerra de que ela não quer mais participar.

Apesar de existir o “cartel” (preços combinados para determinados tipos de artefatos) do artesanato de conchas, conforme menciona A3, o mais comum a se observar no cotidiano da feira da ASAPI é a transgressão aos preços institucionalizados. Os artesãos, em momentos oportunos, realizavam táticas cotidianas (CERTEAU, 1998), no sentido de vender as peças abaixo dos preços determinados no regimento da ASAPI. Conforme menciona A2 através de prática linguística (CERTEAU, 1995), é o famoso “3 por R\$ 10,00”, quando o preço unitário deveria ser R\$ 5,00.

Apesar de observar a diferença na qualidade dos mesmos produtos manufaturados por diferentes artesãos, aos olhos dos turistas, esse é um mercado cuja elasticidade da demanda é extremamente sensível às variações de preço. Em outras palavras, a guerra cotidiana de venda no varejo de artesanato de conchas está diretamente associada ao oportunismo presente nas táticas cotidianas (CERTEAU, 1998) de sobrevivência.

Interessante notar, por intermédio dessas articulações cotidianas, que por um lado os artesãos se inserem em redes de relações estratégicas (CERTEAU, 1998), através de mecanismos de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), conectados em processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004), associados aos parâmetros de preços para o artesanato de conchas. Por outro lado, eles realizam diversas táticas cotidianas (CERTEAU, 1998), que transgridem com os relacionamentos estratégicos de que eles fazem parte.

Por fim, essas mesmas táticas cotidianas vêm desgastando diariamente as redes de relações estratégicas nas quais eles se inserem, de modo que a guerra dos preços é algo que eles não querem mais “enfrentar”. Dito de outro modo, estratégias e táticas mais uma vez fugiram às simples análises categóricas, de modo que não é possível definir de maneira estática se os artesãos se encontram imbricados nos lugares institucionalizados pelas redes de relações que se formam a partir da ASAPI, ou nos espaços de transgressões que se constituem a partir das táticas. Essas dinâmicas remetem à complexidade cotidiana na qual o artesanato de Piúma (ES) se insere, indicando que as práticas (CERTEAU, 1998) estão entrelaçadas em redes de relações plurais, inclusive, evidenciando os aspectos ordinários que estão imersos na própria gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) analisada neste estudo.



Após apresentadas as diferentes facetas relacionadas ao entrelaçamento entre gestão, práticas cotidianas e processos de organizar, no próximo capítulo escrevo sobre as considerações finais tecidas a partir das diferentes análises realizadas ao longo desta dissertação.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi compreender a organização das práticas de gestão ordinária nas artes de sobrevivência dos artesãos, no campo do artesanato de conchas em Piúma (ES). Ao longo das análises foi possível descrever e identificar diferentes práticas cotidianas (CERTEAU, 1998), conectadas em mecanismos de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Além disso, foi possível perceber que essas práticas foram manifestadas em meio aos diferentes processos de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CZARNIAWSKA, 2004), que ocorrem no seio da atividade artesanal em Piúma (ES). Em outras palavras, foi possível identificar e descrever diferentes práticas de resistir, permitidas através da articulação teórica entre as artes de sobrevivência e as dinâmicas dos processos de organizar.

Esses fatos atestam que a ligação entre essas três diferentes concepções, de acordo com o esquema teórico adotado, foi oportuna para as análises do cotidiano artesanal em Piúma (ES). Em outras palavras, foi possível identificar e descrever a partir do esquema teórico as maneiras de fazer relacionadas à sobrevivência dos artesãos investigados. Essas diferentes maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) foram articuladas em mecanismos de gestão ordinária e processos de organizar e resistir, associados à várias produções, entre as quais cabe destacar: a criação de uma associação; a gestão ordinária dessa mesma associação; os múltiplos meios imbricados nas interfaces de venda e produção de artesanato. Essas produções se destacam dentro da dinâmica de poder que permeia o artesanato em Piúma (ES).

Ao longo das análises, foi possível identificar, por meio do esquema teórico adotado, que os artesãos participaram de diversas dinâmicas reflexivas com os locais de poder nos quais o artesanato de Piúma (ES) se insere. Ao contrário do sugerido por alguns autores (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014; BETJEMANN, 2008), os artesãos não se comportaram como cúmplices passivos das diversas influências institucionais em torno de suas atividades. O episódio do habitar (CERTEAU, 1985; DOSSE, 2013) da praça Dona Carmem revelou que os artesãos se articularam em redes de relações para garantirem benefícios junto à prefeitura. O mesmo aconteceu em relação à tentativa do SEBRAE, rejeitada por parte dos sujeitos investigados, uma vez que eles

optaram por preservar a gestão ordinária da ASAPI e suas diferentes maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) artesanato.

O comportamento reflexivo também aconteceu em relação ao episódio que envolve a apropriação das tendas. Os artesãos realizaram uma tática cotidiana (CERTEAU, 1998) para se apropriarem das tendas que eram da prefeitura, em função de uma verba que foi anteriormente acordada com a instituição e que nunca foi recebida de fato. Contudo, essa tática cotidiana permaneceu na invisibilidade, de modo que, mesmo que os sujeitos imersos nas redes de relações de querer e poder estivessem cientes dessa prática ordinária, eles não sancionaram nenhuma medida de punição para essa transgressão. Isso foi possível porque os artesãos possuem voz política ativa em Piúma (ES) e, conseqüentemente, utilizam dessa condição na bricolagem das táticas (CERTEAU, 1998).

Essas interações reflexivas com os contextos institucionais foram possíveis mediante à criação da ASAPI, que garantiu uma rede de relações ordinárias (CERTEAU, 1998) para os próprios artesãos. Essas constatações empíricas permitem afirmar que dentro do que aqui foi identificado, é interessante pesquisar em estudos futuros o artesanato sobre a ótica do organizar e do resistir. Alguns autores sugerem que as influências externas produzem o que seria a descaracterização social, cultural e econômica do artesanato (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014; BETJEMANN, 2008).

Esse tipo de pensamento acaba por desconsiderar a própria capacidade criativa do artesão de organizar, resistir e sobreviver. Mediante o que foi constatado nas análises, esse tipo de raciocínio pode ser perigoso e ingênuo, ao omitir os próprios sujeitos que são os produtores do universo artesanal e, ao considera-los apenas como meros cúmplices passivos do fim de suas formas de sobrevivências. Dito de outro modo, entender o mundo artesanal sem considerar a capacidade de organizar e resistir dos artesãos, seria uma maneira preconceituosa de continuar silenciando as práticas de gestão daqueles que sempre foram negligenciados pelos discursos científicos.

Nesta dissertação foi possível perceber como os artesãos se organizam, resistem e fazem gestão longe do alcance das narrativas tradicionais. Além disso, foi possível identificar e descrever como essas articulações podem fornecer novas percepções sobre o que são as identidades e as culturas no artesanato. Esses novos olhares

permitem agregar uma riqueza teórica ao estudo do universo artesanal, principalmente no que tange às implicações sociais, culturais e econômicas. Essas constatações ocorreram em Piúma (ES), inclusive, no cotidiano da própria associação de artesãos que os sujeitos investigados se inserem.

No cotidiano da ASAPI, se estabeleceu um local de poder em relação ao qual alguns artesãos articulam táticas em momentos sutis. Dois exemplos evidenciados nas análises dos dados foram: a reciprocidade em relação aos parâmetros que definem como o dinheiro das anuidades pode ser gasto; as táticas cotidianas relacionadas aos preços institucionalizados dos artefatos em conchas. Em relação ao primeiro motivo, eles transgridem os locais de poder, emprestando ou doando dinheiro para algum membro que esteja passando por dificuldade. Em relação ao segundo motivo, eles fazem rupturas momentâneas nos preços combinados, em nome da realização de vendas para garantirem suas respectivas sobrevivências.

Essas articulações permitem agregar uma riqueza teórica à própria teoria social de Michel de Certeau aplicada aos estudos organizacionais. Ao direcionar o foco para o praticante ordinário, Certeau (1998) enfatiza que os locais de poder os excluem ao serem produzidos por redes de relações formadas entre aqueles que mantêm privilégios nos mais diversos contextos sociais, tal como ele aborda citando literalmente a Administração de empresas.

Em um foco de certa maneira distinto ao da obra do autor, as análises desta dissertação permitem ir além da análise da exclusão e da transgressão para lidar com ela. Este estudo indica que os locais de poder também são produzidos em relações específicas dos praticantes ordinários, isto é, as relações dos sujeitos aos quais Certeau (1998) se dedica a dar voz em seus escritos como transgressores. Em Piúma (ES), esses praticantes ordinários realizam táticas em relação aos parâmetros de poder institucionalizados em instâncias além de suas relações cotidianas, mas, também, dentro dessas relações. Dessa maneira, o cotidiano de Piúma (ES) acrescenta novos olhares à aplicação da teoria de Certeau (1998) nos estudos organizacionais e, especificamente, na análise da gestão ordinária, uma vez que a análise dos dados mostrou uma dinamicidade em relação às estratégias e táticas, que, em minha leitura, o autor não aborda em profundidade.

Em meio a essas dinâmicas, foi possível notar que estratégias e táticas fogem a simples categorizações, de modo que não é possível inserir de maneira fixa no cotidiano de Piúma (ES) o fazer do artesão em cálculos de relações de forças que não podem contar com um lugar de poder estabelecido, como nas táticas. Essas implicações podem, inclusive, serem analisadas em diferentes contextos organizacionais em estudos futuros, ampliando o esforço para além do cotidiano artesanal. Em outras palavras, dentro do que foi aqui identificado, as relações de poder e suas possíveis resistências podem ser analisadas em termos dessas relações de múltiplas institucionalizações e produção de lugares veiculadas por sujeitos nos mais diversos níveis hierárquicos, nos mais diversos tipos de organizações, evidenciando cotidianos extremamente complexos e invisíveis em leituras superficiais.

Outro ponto que enaltece a conexão entre o esquema teórico e as análises dos dados, é a relação entre a produção e inovação no artesanato. Dentre os mais diversos tipos de produção, foi possível realizar a conexão com a noção de conhecimento sob a lente dos estudos baseados em práticas, em que a teoria e a prática não se dissociam (GHERARDI, 2009; ORLIKOWSKI, 2002). Essas definições também estão de acordo com a afirmação de Sennet (2009), de que no artesanato mente e corpo não se separam nas manufaturas. Além disso, esse conhecimento na prática não se mostrou estático, de modo que no artesanato há sempre espaço para inovações (BETJEMANN, 2008) e essas inovações garantem a sustentabilidade do desenvolvimento do artesanato em Piúma (ES).

As práticas cotidianas foram identificadas e descritas em meio a essas articulações teóricas. Por exemplo, foi possível identificar diversas vezes as redes de relações de poder (CERTEAU, 1998) nas quais os artesãos se inserem em torno do conhecimento na produção. Também foi possível notar diversas táticas cotidianas (CERTEAU, 1998) em relação às cópias de peças, articuladas também em leituras de inovação e geração de valor em torno do conhecimento artesanal (SENNET, 2009).

Dessa forma, por intermédio das análises, foi possível realizar o entrelaçamento teórico entre a gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) da produção, com um conhecimento prático (GHERARDI, 2009; ORLIKOWSKI, 2002), que é de extremo valor para o mundo do artesanato (SENNET, 2009). Além disso, foi

possível observar que eles usam da cultura local para realizarem suas inovações, como nos exemplos das maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) relacionadas à adição de conchas ao: sapinho (A2), abajur (A4), pulseiras (A5) e topearia (A1). Nesse sentido, a cultura se mostrou como elemento presente e dinâmico em meio às práticas cotidianas (CERTEAU, 2012), afastando-se da concepção da existência de uma cultura popular que seria externa a elas (CERTEAU, 1998).

Certeau (1985) afirma que um estudo cultural por meio das práticas cotidianas deve procurar o lugar comum em meio às heterogêneas artes de sobrevivência. Ao longo das análises afirmo que, se existe um lugar comum cultural para os artesãos investigados em Piúma (ES), esse lugar é a própria prática artesanal. Isso porque, é possível perceber entre os artesãos investigados que existe uma relação de gosto entre os sujeitos e a prática (GHERARDI, 2009b), chegando a ser associada linguisticamente (CERTEAU, 1985) com a palavra “amor”.

Contudo, um dos artesãos que utilizou essa prática linguística é o mesmo que considera que a sobrevivência no artesanato é associada às necessidades de adequação ao “modismo”, chegando a atualmente não trabalhar com artesanato de conchas, em função da moda estar voltada agora para outro tipo de artesanato. Dessa forma, a noção de identidade cultural em Piúma (ES) não possui (se é que algum dia já possuiu) mais um centro que possa definir os sujeitos de maneira estática (HALL, 2002), de modo que as identidades passam a flutuar livremente em meio às próprias dinâmicas plurais das práticas no artesanato.

Nesses contornos, a ligação entre as culturas no plural em Certeau (2012) e as identidades descentradas em Hall (2002) foi oportuna para a análise realizada nesta dissertação, uma vez que o primeiro autor não aborda exclusivamente o tema das identidades e o segundo não fala nomeadamente das práticas cotidianas. Essas definições podem incrementar uma diferente noção cultural nas relações de gosto entre os sujeitos e as práticas, realizadas por Gherardi (2009b).

A autora aborda a questão da prática a partir da teoria da translação, que considera que humanos e não humanos possuem simetria e agência nas relações de prática (GHERARDI, 2016; 2009B). A agência em Certeau (1998) fica imersa na relação entre

disciplina e resistência social, de modo que as práticas cotidianas são formativas de culturas no plural anônimas (FRIJHOFF, 1999; DOSSE, 2013).

Ao acrescentar esse olhar ao proposto por Gherardi (2009b), além de existir a possibilidade de reconhecer as relações de gosto entre os sujeitos e as práticas, pode ser possível perceber que essa mesma relação de gosto é formativa de produções culturais anônimas em torno de uma mesma prática. As análises dos dados permitem afirmar que essa conexão aconteceu em relação à prática artesanal em Piúma (ES), onde existe a relação de carga sentimental, porém, os efeitos sócioais dessas relações para os diferentes sujeitos são extremamente dinâmicos. Em outros termos, a relação de gosto entre o sujeito e a prática em Piúma (ES) é sempre tencionada por redes de relações perturbadoras, formativas de identidades descentradas (HALL, 2002) e culturas nos plurais (CERTEAU, 2012).

Em termos metodológicos, este estudo avança na utilização dos modos de fazer narrativas (CERTEAU, 1985) como caminho para compreender as práticas cotidianas. Ao enfatizar a ligação entre presente e passado, por meio de articulações miméticas (RICOEUR, 1994), as narrativas permitiram reconstruir episódios passados relevantes para o presente dos sujeitos investigados. A conexão entre o episódio do habitar da praça Dona Carmem, em suas interfaces com a guerra pelo espaço com a nova associação, exemplifica bem essa ligação. Dito de outro modo, o percurso analítico adotado permitiu analisar diferentes práticas cotidianas, que ocorrem em diferentes percepções espaço-temporais, mas que estão interligadas através de sentidos que os próprios praticantes denotam a elas.

O cotidiano de produção também traduz um esforço de como passado e presente se conectam, de modo que relações passadas se imbricam em relações presentes, em meio às diversas artes de fazer (CERTEAU, 1998) artesanato. Essa leitura foi permitida através da visualização das narrativas como maneiras de fazer modos de representação (CERTEAU, 1985), em que o passado e presente estão tencionados de modo dialético (RICOEUR, 1994).

Ao realizar as análises por intermédio desses parâmetros, nesta dissertação, a noção de verdade e a importância designada ao termo diverge do institucionalizado na área da Administração. Ao reconhecer a inacessibilidade da realidade histórica e ao buscar

a alteridade nas relações com o outro (CERTEAU, 2008), a verdade nesta dissertação se encontrou relativizada nos modos de representações dos próprios sujeitos investigados (CERTEAU, 1985).

Essa postura pode contribuir para novas concepções em torno do cotidiano e da história nas organizações, esforço já empreendido por Barros e Carrieri (2015). Contudo, os autores dedicam maior ênfase para tratar como as práticas cotidianas podem permitir novos olhares em relação à hegemonia anglo-saxã nos estudos sobre gestão. O que foi aqui discutido e analisado pode incrementar a proposta de Barros e Carrieri (2015) em termos metodológicos, passando a reconhecer a história como uma realidade construída pelo outro marginalizado, através dos modos de representações que estão imbricados nas próprias práticas narrativas.

Dessa forma, será possível desnaturalizar e questionar certos discursos históricos produzidos pelos lugares hegemônicos, sobretudo, aqueles que se encontram nos documentos oficiais e nas teorias tradicionais sobre gestão e organização. Além disso, através do percurso de análise adotado nesta dissertação, existe a possibilidade de entrelaçar presente e passado por meio das narrativas (RICOEUR, 1994), o que pode implicar em novas visualizações sobre o que foi o passado, o que é o presente e, quiçá, quais serão as projeções para o futuro no âmbito de análise dos estudos organizacionais.

A grande limitação desta pesquisa consiste no caráter em minha incapacidade de escrever no lugar de quem produz os fazeres investigados. Dessa forma, enalteço que, por intermédio desta dissertação, apenas ofereço esboços sobre esses diversos fazeres cotidianos. Apesar de todo o esforço em buscar a alteridade, em colocar as vozes dos sujeitos para construírem seus próprios modos de fazer gestão, o meu lugar social se encontra imbricado nas análises (CERTEAU, 2008). Isso condiz em afirmar que diferentes olhares poderiam ser produzidos através dos mesmos dados empíricos, dado que a institucionalização científica produz lugares para falar em nome do outro, que o reduz em determinados discursos.

Apesar dessas limitações, as análises dos dados foram realizadas contra a hegemonia que permeia os estudos em Administração, de modo que o propósito não foi entender a gestão a partir de meus olhos e sim aprender a gestão a partir dos



fazeres de quem a produz. Nesse sentido, analisando as práticas cotidianas em Piúma (ES), foi possível identificar que o saber e o fazer gestão ordinária não se dissociam, tal como acontece na produção de artesanato (SENNET, 2009). Esse fato permite uma leitura diferente sobre o fazer gestão nas organizações, através de uma lente que coloque em evidência como teoria e prática caminham juntas e simultaneamente no mundo ordinário. Nesse sentido, o a gestão ordinária ganha cada vez mais argumento para rejeitar as teorias e os saberes tradicionais, mostrando que nesse contexto há sempre a possibilidade para desnaturalizações por intermédio de estudos futuros (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A.; CARRIERI, A.; SOUZA, E. The Wonderful, Magnanimous, Spectacular and Possible World of Traveling Circuses in Brazil. **Brazilian Administration Review**, v.13, n.3, p.1-19, 2016.
- ANDERSON, G. Mapping Academic Resistance in the Managerial University. **Organization**, v.15, n.2, p.251-270, 2008.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n.2, p 141-161, 2015.
- BETJEMANN, P. Craft and the limits of skill: handicrafts revivalism and the problem of technique. **Journal of Design History**, v.21, n.2, p.183-195, 2008.
- BISPO, M. Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. **RIGS**, v.2 , n.1, p . 13- 33, 2013.
- \_\_\_\_\_.Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. **BAR**, v.12, n.3, p.309-323, 2015.
- BODART, C. et al. (Orgs.) **Histórias e estórias de Piúma**. Gracal, 2014.
- \_\_\_\_\_. Arte em conchas: cultura, trabalho e sobrevivência no capitalismo contemporâneo. **Revista Clóvis Moura de Humanidades**, v.2, n.1, p.56-64, 2016.
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Bureaucratization. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40–57, 1991.
- CALENZANI, C. **Dicionário Escolar com Histórico do Município de Piúma**. Vila Velha: Editora Acervo Cultural Ltda. 1996.
- CARRIERI, A.; PERDIGÃO, D.; AGUIAR, A. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698–713, 2014.
- CARRIERI, A.; MURTA, I.; TEIXEIRA, J.; SOUZA, M. Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do mercado de madureira (Rio de Janeiro). **RAM**, v. 13, n. 2, p. 196-226, 2012.
- CAVEDON, N. Método etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In: SOUZA, E. M. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

CERTEAU, M. de. **Teoria e método no estudo das práticas cotidianas**. Cotidiano, cultura popular e planejamento urbano. São Paulo: FAU/USP, 1985. p. 3–17.

\_\_\_\_\_. **A invenção do cotidiano**. 1. Artes de Fazer. Tradução de Ephraim Ferreira Alves. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. **A Escrita da História**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. **A cultura no plural**. 7. ed. Campinas, Papirus, 2012.

CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization Studies**, v.4, n.16, p.579-604, 1995.

COOPER, R.; BURREL, G. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. **Organization Studies**, v.9, n.1, p. 91-112, 1988.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265–283, 2010.

CORTAZZI, M. Narrative Analysis in Ethnography. In: AKTINSON, P.; COFFEY, A; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. (eds). **Handbook of ethnography**. Sage Publications, 2001. p. 384-394.

CUNHA, E.; GOMES, F.; BICALHO, R. Laboratório do controle e controle do laboratório: práticas e táticas do poder e o problema da servidão voluntária. **Cadernos Ebape. Br**, v. 7, n. 1, p.136-151, 2009.

CUNLIFFE, A. Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practice. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 31, p. 351-371, 2001.

\_\_\_\_\_. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 4, p. 407-426, 2004.

CZARNIAWSKA, B. On Time, Space, and Action Nets. **Organization**, v.11, n.6, p. 773-791, 2004.

\_\_\_\_\_. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v.3, n.1, p. 4-20, 2008.

DAVEL, E.; VERGARA, S. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p.10-13, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DOSSE, F. O espaço habitado segundo Michel de Certeau. **ArtCultura**, v. 15, n. 27, p. 85-96, 2013.

DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Truman Talley Books: New York, 1986.

DUARTE, M., ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **O&S**, v. 23, n. 76, p. 057-072, 2016.

DURAN, M. Uma leitura do cotidiano escolar com Michel de Certeau. **International Studies on Law and Education**, v. 12, p. 43-48, 2012.

ETCHEVERS, I.; MOUNOUD, E. A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company. **Organization**, v.42, n.2, p.165-181, 2011.

FARIA, A.; SILVA, A. Estudos organizacionais baseados em Michel de Certeau: a produção internacional entre 2006 e 2015. **Revista Alcance**, v. 24, p. 209-226, 2017.

FANTINEL, L. As sociabilidades nas organizações: da sociologia formal às interações cotidianas. **RIGS**, v.5, n.2, p. 139- 151, 2016.

FELDMAN, M.; ORLIKOWSKI, W. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FERRAÇO, C.; SOARES, M.; ALVES, N. Michel de Certeau e as pesquisas nos/dos/com os cotidianos em educação no Brasil. **Pedagogía y Saberes**, v.12, n.46, p.7-17, 2017.

FIGUEIREDO, M.; CAVEDON, N. Transmissão do conhecimento prático como intencionalidade incorporada: etnografia numa doceria artesanal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 336-354, 2015.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

PONTINI, L. Piúma preserva título de Cidade das Conchas e oferece curso de artesanato para moradores. Folha Vitória, 2017. Disponível em: <<http://www.folhavitória.com.br/geral/noticia/2016/02/piuma-preserva-titulo-de-cidade-das-conchas-e-oferece-curso-de-artesanato-para-moradores.html>>. Acesso em: 12 dez, 2017.

FRERS, L.; MEIER, L. Resistance in Public Spaces: Questions of Distinction, Duration, and Expansion. **Space and Culture**, v.1, n.1, p.1-14, 2017.

FRIJHOFF, W. Foucault Reformed by Certeau: Historical Strategies of Discipline and Everyday Tactics of Appropriation. In: NEUBAUER, J. **Cultural history after Foucault**. Transaction Publishers: 1999.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the “practice lens”. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.

\_\_\_\_\_. Practice? It's a Matter of Taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009b.

\_\_\_\_\_. To start practice theorizing a new: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v.23, n.5, p. 680-698, 2016.

GIARD, L. História de uma pesquisa. In: CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**. 1. Artes de Fazer. Tradução de Ephraim Ferreira Alves. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

GORLI, M.; NICOLINI, D.; SCARATTI, G. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. **Human Relations**, v. 68, n. 8, p. 1347-1375, 2015.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

HASSARD, J.; COX, J. Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis? A Paradigm Model for Post-Paradigm Times. **Organization Studies**, v.34, p. 1701-1728, 2013.

HYVÄRINEN, M. Analyzing Narratives and Story-Telling. In: ALASUUTARI, P.; BICKMAN, L.; BRANNEN, J. **The Sage Handbook of Social Research Methods**. Sage Publications, 2008. p. 447-460.

HODDER, I. The interpretations of documents and material culture. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cidades. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?codmun=320420>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

IPIRANGA, A. A cultura da cidade e os seus espaços intermediários: os bares e os restaurantes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 1, p. 65-91, 2010.

JARZABKOWSKI, P.; LÊ, J. We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. **Organization Studies**, [Published online before print, June 15, 2016]. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/early/2016/06/14/0170840616640846.full.pdf+html>> Acesso em: 25 jun. 2016.

JENLINK, P. Creating Public Spaces and Practiced Places for Democracy, Discourse, and the Emergence of Civil Society. **Syst Pract Act Res**. v.20, n.5, p.429-440, 2007.

JUNQUILHO, G. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 304-318, 2001.

JUNQUILHO; G. ALMEIDA, R.; SILVA, A. As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n.2, p.329-356, 2012.

KRAMER, R.; FREIRE, P.; SOUZA, J.; DANDOLINI, G. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.7, n.1, p.66-79, 2017.

KORICA, M.; NICOLINI, D.; JOHNSON, B. In search of managerial work: past, presente and future of an analytical category. **International Journal of Management Reviews**, v. 00, p. 1-24, 2015.

LAPIERRE, L. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.4, p.108-117, 2005.

LENNIE, I. **Beyond management**. London: Sage, 1999.

LOPES, J. Andante, andante: tempo para andar e descobrir o espaço público. **Revista da Faculdade de Letras: Sociologia**, v.7, n.1, p.69-80, 2007.

LOPES, A. Piúma (ES) - “**Cidade das conchas**”: uma análise do artesanato como ícone de patrimônio local. Dissertação (Mestrado em Artes) – Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, p.148. 2016.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARCHIORI, C.; BODART, C. Introdução à História de Piúma. IN: BODART, C. et al. (Orgs.) **Histórias e estórias de Piúma**. Gracal, 2014

MARQUESAN, F.; FIGUEIREDO, M. De artesão a empreendedor: a ressignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder. **Revista de Administração Mackenzie**, v.15, n.6, p. 76-97, 2014.

OHARA, J. **A história como heterologia**: do conceito de história em Michel de Certeau. Dissertação (Mestrado em história) – Universidade Estadual de Londrina. Londrina, p.81. 2013.

ORLIKOWSKI, W. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249–273, 2002.

OLIVEIRA, J.; CAVEDON, N. Micropolíticas das Práticas Cotidianas: Etnografando uma Organização Circence. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 156-168, 2013.

OLIVEIRA, J. CAVEDON, N. Os Circos Contemporâneos como Heterotopias Organizacionais: uma etnografia multissituada no contexto Brasil-Canadá. **RAC**, v.21, n.2, p.142-162, 2017.

PAULA, A. Caracterização geográfica do município de Piúma. In: BODART, C. et al. (Orgs.) **Histórias e estórias de Piúma**. Gracal, 2014.

PAULA, A. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v.17, n. 2, p. 18-41, 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PIÚMA – PIÚMA. **História**. Disponível em: <<http://piuma.es.gov.br/pagina/ler/1000/historia>>. Acesso em: 12 dez, 2017.

POSTER, M. The question of agency: Michel de Certeau and the history of consumerism. **Diacritics**, v.22, n.2, p.94-107, 1992.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

RICOEUR, P. **Tempo e narrativa**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

RIESSMAN, C. Analysis of personal narratives. In: GUBRIUM, J.; HOLSTEIN J. (eds) **Handbook of Interviewing**. Sage Publications, 2001.

RIPAMONTI, S.; GORLI, M., G.; CUNLIFFE, A. Pushing Action Research Toward Reflexive Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 55-68, 2016.

ROBERTS, J. Prologue: Dangerous Memories. In: ROBERTS, J. **Philosophizing the everyday revolutionary praxis and the fate of cultural theory**. London: Pluto Press, 2006. p. 1-15.

SANTOS, L.; ALCADIPANI, R. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SAPIEZINSKAS, A. Como se constrói um artesanato – negociações de significado e uma “cara nova” para as “coisas da vovó”. **Horizontes Antropológicos**, v.18, n.38, p. 133-158, 2012.

SCHATZKI, T. Introduction: Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London and New York: Routledge, 2001. p. 10-23.

\_\_\_\_\_. What Is a Social Practice? In: SCHATZKI, T. R. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002. p. 70-88.

SENNETT, R. **O artífice**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, A.; CARRIERI, A.; JUNQUILHO, G. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, v.46, n.2, p.122-134, 2011.

SILVA, A.; CARRIERI, A.; SOUZA, E. Social Practices and Strategizing: a Study of Produce Merchants in the Vila Rubim Market. **BAR**, v. 8, n. 1, p. 86-106, 2011.

SILVA, A.; CARRIERI, A.; SOUZA, E. A Constructionist Approach for the Study of Strategy as Social Practice. **BAR**, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2012.

SILVA, A.; FANTINEL, L. Dilemas e implicações do uso da observação enquanto técnica em detrimento da etnografia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

SOUZA, M.; CARRIERI, A. A arte de (sobre) viver coletivamente: estudando a identidade do Grupo Galpão. **Revista de Administração**, v.48, n.1, p.07-20, 2013.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v.13, n.5, p. 567–582, 2002.

WALTER, S.; AUGUSTO, P. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v.46, n.4, p.392-406. 2011.

WATSON, T. The emergent manager and processes of management pre-learning. **Management Learning**, n. 32, v. 2, p. 221-235, 2001.

\_\_\_\_\_. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WHITTINGTON, R. ‘Strategy as Practice’. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.

XAVIER, W.; BARROS, A.; CRUZ, R.; CARRIERI, A. O imaginário dos mascates e caixeiros--viajantes de Minas Gerais na formação do lugar, do não lugar e do entrelugar. **Revista de Administração**, v.47, n.1, p.38-50, 2012.



## APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
**Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário - Goiabeiras**  
**CEP. 29075-910 - ES – Brasil - Tel. (27) 3335.2599**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sou Filipe C. L. Machado, pesquisador da UFES, e realizo uma pesquisa para compreender os usos das culturas locais em organizações de artesãos, que vivenciam o embate entre o artesanato e outras formas de sobrevivência no contexto do município de Piúma. Para isso vou entrevistar artesãos e outras pessoas relacionadas com o artesanato de conchas. Quando possível pretendo observar atividades do artesão, para conhecer seu cotidiano.

Este documento é um convite para que participe da pesquisa. Não terá despesas ou benefícios diretos, mas pretende-se oferecer contribuições para os interessados em entender o tema pesquisado. Ao participar desta pesquisa será solicitado que fale de sua história de vida, de suas relações com o artesanato e sobre como foi viver e trabalhar em Piúma, ao longo dos anos.

Se permitir, gravarei a entrevista para não perder detalhes das informações. A gravação será disponibilizada apenas aos pesquisadores e cinco anos após a sua transcrição ela será apagada. Caso não deseje que seja gravada basta informar.

A pesquisa segue critérios da ética em pesquisa com seres Humanos conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Os dados de identificação dos participantes são sigilosos. Os resultados obtidos serão publicados em periódicos e eventos científicos. Para não identificar os respondentes nos dados será utilizado um código, sem identificação pessoal.

A participação na pesquisa não envolve grandes riscos, será solicitado apenas o relato verbal e voluntário sobre opiniões e experiências. Se achar necessário, a qualquer momento pode não responder uma pergunta, encerrar ou cancelar sua participação, sem qualquer prejuízo.

**Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento em duas vias, uma do pesquisador e outra do participante, de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Por favor, coloque o seu nome, a data e assine abaixo:**

Eu, \_\_\_\_\_ após receber informações sobre a pesquisa concordo em participar e estou ciente dos seguintes direitos:

- ✓ a garantia de receber informações a qualquer dúvida relacionada com a pesquisa;
- ✓ a liberdade de deixar de participar da pesquisa a qualquer momento;
- ✓ a segurança de não ser identificado nos dados, mantendo o anonimato das informações e a garantia de que estas serão mantidas e utilizadas somente para fins de pesquisa;
- ✓ o conhecimento que não receberei qualquer incentivo financeiro pela minha participação;
- ✓ a segurança de que não terei nenhum prejuízo ou punição por não participar da pesquisa;

**Tenho ciência do exposto e manifesto, livremente, meu desejo em participar da pesquisa.**

Vitória, ES, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Participante**

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Pesquisador**  
 Filipe Cabacine Lopes Machado  
 e-mail: filipe\_kabasa@hotmail.com

**Coordenador da pesquisa:** Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva - Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Tel.: 40097725 -- E-mail: [alfredoufes@gmail.com](mailto:alfredoufes@gmail.com).